

Affärsmodeller för cirkulära kontorsmöbler

En nulägesanalys av branschen för möbelreconditionering

LUKAS KIMBERG 2022

MVEM30 EXAMENSARBETE FÖR MASTEREXAMEN 30 HP

MILJÖVETENSKAP | LUNDS UNIVERSITET



Affärsmodeller för cirkulära kontorsmöbler

En nulägesanalys av branschen för möbelreconditionering

Lukas Kimberg

2022



LUNDS
UNIVERSITET

Lukas Kimberg

MVEM30 Examensarbete för masterexamen 30 hp, Lunds universitet

Intern handledare: Carl Dalhammar, Internationella miljöinstitutet (IIIEE), Lunds universitet

CEC - Centrum för miljö- och klimatvetenskap

Lunds universitet

Lund 2022

Abstract

The irresponsible use and premature disposal of office furniture, influenced by current linear business models causes a high environmental impact and depletion of natural resources. Innovative and circular business models can be applied in order to close, narrow and slow down resource loops. Implementation of circular business models nonetheless encounters a number of challenges. The main objective of this study is to assess the current situation of Swedish remanufacturers, who engage in furniture reconditioning, and evaluate barriers and opportunities that arise when the industry expands. By conducting semi-structured interviews with remanufacturers, the national procurement authority and branch organization numerous challenges have been highlighted as well as possible measures that can facilitate the reconditioning industry; and thus the transition towards circular economy.

The results of this study illustrate several challenges that the industry faces. Major obstacles consist of high pricing of spare parts, a lack of cooperation with furniture manufacturers, pricing pressure from new low-quality furniture, high personnel and storage costs as well as prejudices from some customers that can reduce the acceptance of recycled office furniture. Regarding opportunities, this study concludes that the development of product-service systems (PSS) can be a way to fulfill customers' needs through local services that consist of leasing, rental and repair. To further facilitate the industry of furniture reconditioning, environmental policy instruments and measures such as extended producer responsibility, ecodesign directives and digital product passports can be viable options to support remanufacturers. Other measures being public procurers acknowledging reconditioned furniture in purchasing decisions, which can be done through early stage dialogue, increased awareness and modification of procurement contracts. In conclusion this study shows that the industry is in need of more cooperation, policies supporting circular business models and values such as product lifetime, design and product quality to better benefit remanufacturers.

Keywords: circular economy; circular business model; furniture reconditioning; sustainability; policy instruments

Populärvetenskaplig sammanfattning

Varför ska kontorsmöbler bli mer cirkulära?

Sverige har en stolt historia av att tillverka tidlösa och högkvalitativa kontorsmöbler som underlättar vår arbetsmiljö. Men vad händer med kontorsmöbler när de blir omoderna, nötta eller när verksamheten flyttar och behov förändras?

Fullständig statistik saknas på området men mycket tyder på att kontorsmöbler hamnar i en container som sedan går till deponi. Sveriges produktion av kontorsmöbler bidrar årligen till 150 000 ton koldioxidekvivalenter, vilket motsvarar ungefär 38 460 flygresor till Thailand tur och retur.¹ En lösning på problematiken handlar om att förlänga livslängden på kontorsmöbler genom rekonditionering som innebär att underhålla, reparera och designa om produkter. När vi förlänger livslängden på kontorsmöbler bidrar vi till en minskad klimatpåverkan eftersom klimatavtrycket tenderar att vara som högst vid produktion och avfallshantering. Att rekonditionera kontorsmöbler behöver inte vara något ovanligt, tvärtom underhåller vi redan andra ägodelar som bil, cykel och elektronik. Ambitionen med den här studien har varit att undersöka hur branschen inom möbelrekonditionering kan expandera för att bidra till minskade utsläpp och övergången till cirkulär ekonomi. Resultatet visar att det finns flera utmaningar som branschen står inför. Några exempel handlar om höga personal- och lagerkostnader, brist på samarbete med nytillverkning, prispress från nya möbler och fördomar mot rekonditionerade kontorsmöbler. Å andra sidan visar resultatet att branschen fortsätter att växa år efter år och det finns flera möjligheter som kan förstärka rekonditioneringsbranschen framöver. Styrmedel och åtgärder som offentlig upphandling, digitala produktpass och ekodesign är några exempel som förhoppningsvis kan underlätta för möbelindustrin. Att kunna hyra en fjällstuga eller leasa en bil tar vi idag för givet. Samma utveckling sker inom möbelindustrin där uthyrning och leasing blir ett alternativ istället för att köpa. Studien är särskilt intressant för den som vill veta mer om cirkulära affärsmodeller, hur dessa utvecklas och synliggörs i praktiken.

¹ Nilsson & Rex, 2020

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	7
1. Inledning	11
1.1 Problemdefinition	11
1.2 Syfte och frågeställningar	13
1.3 Avgränsning	13
2. Bakgrund	15
2.1 Linjär ekonomi	15
2.2 Cirkulär ekonomi	15
2.3 Övergången till cirkulär ekonomi	17
2.4 Cirkulära affärsmodeller	18
2.5 (Cirkulär) Business Model Canvas	20
2.6 Styrmedel och offentliga åtgärder	23
3. Metod	25
3.1 Metodval och genomförande	25
3.2 Litteraturstudie	27
3.2.1 Söksträng	27
3.2.2 Urvalskriterier	28
3.3 Intervjustudie	28
3.3.1 Urval av respondenter	29
3.3.2 Bearbetning och analys av material	30
3.4 Etisk reflektion	31

4. Resultat	34
4.1 Disposition och empiriskt material	34
4.2 Företagens cirkulära affärsmodell	34
4.3 Branschens utveckling och nulägesanalys	35
4.3.1 Kundsegment	36
4.3.2 Värdeerbjudande	37
4.3.3 Konkurrenter	38
4.3.4 Tillväxt och marknad	38
4.4 Utmaningar, hinder och möjligheter inom branschen	39
4.4.1 Marknad, flöde och logistik	40
4.4.2 Förväntningar och fördomar	41
4.4.3 Tillverkare och nyförsäljning	43
4.4.4 Nätverk och partnerskap	45
4.4.5 Möjligheter med cirkulära affärsmodeller	46
4.5 Miljömärkning, upphandling och offentliga styrmedel	47
4.6 Perspektiv från återtillverkare	48
4.6.1 Miljömärkning	48
4.6.2 Producentansvar och spårbarhet	48
4.6.3 Avtal och upphandling	49
4.7 Upphandlingsmyndigheten	50
4.8 Trä- och Möbelföretagen	51
5. Diskussion	55
5.1 Centrala teman	56
5.2 Sammanfattning och diskussion av resultat	57
5.3 Åtgärder som kan underlätta för rekonditioneringsbranschen	59
5.3.1 Ekonomiska styrmedel	59
5.3.2 Offentlig upphandling	60

5.3.3 Informativa styrmedel	62
5.3.4 Samarbete och cirkulär omställning	63
6. Slutsats	66
7. Vidare forskning	69
8. Tack	71
9. Referenser	73
10. Bilagor	78

1. Inledning

Det första avsnittet introducerar studiens problemdefinition. Här återfinns även syfte, frågeställningar och avgränsning.

1.1 Problemdefinition

Den industriella revolutionens snabba avancemang har under det senaste seklet skapat affärsmodeller som möjliggör att produkter numera kan massproduceras till konsumenter, vilket genererar intäkter för både tillverkare och leverantörer (Mont et al., 2020). Utbredningen av en storskalig industri har inneburit mängder med fördelar som ekonomisk expansion och teknologisk innovation, men har samtidigt resulterat i utsläpp av växthusgaser som i sin tur har påverkat ekosystem, biologisk mångfald och klimatförändringar. Det traditionella sättet att förbruka produkter och råvaror utgår ifrån ett dominerande linjärt flöde som innebär att utvinna, använda och slänga. Problematiken kring linjär ekonomi grundar sig i ständig tillväxt och utarmningen av naturresurser, något som får djupgående konsekvenser i ett längre tidsperspektiv (Vermunt et al., 2019).

Om Sverige ska bli ett av världens första fossilfria välfärdsländer kommer det krävas en långsiktig och hållbar omställning av samhället. För att genomföra detta kommer vi behöva gå ifrån dominerande system och utforska nya idéer som kan hjälpa oss att nå olika nationella och internationella hållbarhetsmål. Med andra ord går det inte att förlita sig på det rådande linjära systemet eftersom det utgår från en gränslös tillväxt och ekonomisk aktivitet med stor förbrukning av naturresurser som är ändliga och används utanför planetära gränser. Det tycks därför finnas ytterst få alternativ för företag och verksamheter att fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden – förutom att identifiera nya sätt att organisera produktion och konsumtion. Ett framväxande förslag är konceptet om cirkulär ekonomi, som försöker härma det cirkulära flödet av resurser i naturen (Mont et al., 2017).

Cirkulär ekonomi (CE) har under de senaste decennierna klättrat allt högre upp på den politiska agendan och uppmärksammats alltmer inom akademisk forskning. CE

presenteras som ett medel för att få bukt med ohållbara konsumtion- och produktionsmönster, samtidigt som systemet möjliggör ekonomisk tillväxt och effektiv användning av resurser. Till skillnad från linjär ekonomi försöker CE bibehålla värdet av produkter, material och resurser över en längre tid i ett cirkulärt system och minimerar därigenom uppkomsten av avfall (Nußholz, 2017).

En omställning till CE kommer kräva betydande samhällsförändringar. I denna omställning kommer företag och verksamheter vara nyckelaktörer eftersom de kan utveckla och implementera cirkulära affärsmodeller och därigenom bidra till att förändra produktionsmönster. En affärsmodell är representationen av den underliggande kärnverksamheten hos ett företag och kan betraktas som en teoretisk beskrivning över hur ett företag skapar värde och bedriver sin affärsverksamhet. När det gäller cirkulära affärsmodeller, handlar vissa affärsmodeller om ett nytt värdeskapande som innebär återbruk av produkter och material. Företag kan ta tillvara på produktens livslängd och generera nytt värde genom att exploatera ett kvarstående värde från andrahandsprodukter (Vermunt et al., 2019). Termen för detta beskrivs vanligtvis som rekonditionering, eller återtillverkning, och handlar om att reparera, reovera, eller designa om en produkt. Att samhället överlag och företag i synnerhet engagerar sig i cirkulära affärsmodeller kan skapa förmåner som mindre resurs- och materialåtgång, kostnadsbesparingar samt verkar som en förberedande strategi inför morgondagens cirkulära samhälle (Carter, 2021).

En produkt som har betydande potential på området är rekonditionering av kontorsmöbler. Trots att Sverige har en lång tradition av att tillverka kontorsmöbler som är högkvalitativa finns det en tendens till att göra sig av med kontorsmöbler så fort de blir slitna, omoderna eller när verksamheter flyttar och behov förändras. Sveriges produktion av kontorsmöbler bidrar årligen till 150 000 ton koldioxidekvivalenter. Cirkulära affärsmodeller är en strategi som kan halvera resursförbrukningen, samt minska klimatpåverkan med ungefär 30 procent jämfört med nuvarande linjära möbelproduktion (RISE, 2019). Nya affärsmodeller för cirkulära möbelflöden har på den senaste tiden varit på uppgång (Arvidsson et al., 2017). Den här studien kommer således fokusera på verksamheter som ser ett mervärde i andrahandsprodukter och rekonditionerar kontorsmöbler som anses vara obrukliga, för att återigen sälja till konsumenter. Forskningen inom CE och cirkulära affärsmodeller är omfattande men utgörs fortfarande till stor del av konceptuell kunskap (Kirchherr et al., 2017). Den identifierade forskningsluckan är att det krävs mer djupdykande exempel som utforskar hur affärsmodeller för cirkularitet fungerar i praktiken, samt hur de kan utvecklas över tid. Ambitionen är därav att tillföra ytterligare empirisk kunskap och undersöka de möjligheter och utmaningar som uppstår när branschen för möbelrekonditionering utökas.

1.2 Syfte och frågeställningar

Den här studien syftar till att göra en nulägesanalys av branschen för möbelrekonditionering. Detta innebär att undersöka hur verksamheter som tillämpar innovativa affärsmodeller kan bidra till en mer cirkulär ekonomi. Ambitionen är därför att studera svenska verksamheter som ägnar sig åt möbelrekonditionering, hur de har utvecklats över tid med hänsyn till affärsmodeller och nätverk samt identifiera de utmaningar och möjligheter som kan tänkas uppstå när branschen expanderar. Ett vidare syfte är dessutom att utforska hur offentliga styrmedel och åtgärder kan underlätta för rekonditioneringsbranschens expansion och därigenom stödja omställningen till en cirkulär ekonomi. För att ta sig an forskningsuppgiften och uppfylla syftet kommer följande undersökningsfrågor tillämpas:

1. Hur ser branschen för möbelrekonditionering ut i dagsläget och hur kan den expandera ännu mer?
2. Vilka utmaningar och möjligheter uppstår när cirkulära affärsmodeller inom möbelrekonditionering expanderar?
3. Hur kan miljöpolitiska styrmedel underlätta för rekonditioneringsbranschens expansion?

1.3 Avgränsning

För att genomföra studien utifrån rimliga proportioner har det varit nödvändigt med ett antal avgränsningar som gör ämnet hanterbart. Den här studien kommer framför allt fokusera på den svenska branschen för möbelrekonditionering. Detta innefattar att granska cirkulära affärsmodeller, nätverk och samtala med centrala aktörer för att uppnå en helhetsbild kring branschen för återtillverkning och dess utveckling. Mer specifikt är det högkvalitativa kontorsmöbler som är av intresse eftersom de innehar en hög potential när det kommer till rekonditionering. Studiens ytterligare begränsningar samt genomförda avvägningar går att finna vidare i metodavsnittet.

2. Bakgrund

Detta avsnitt går igenom begreppen linjär respektive cirkulär ekonomi, vad som krävs för att göra en övergång till cirkulär ekonomi samt cirkulära affärsmodeller och styrmedel som det offentliga kan ta i anspråk.

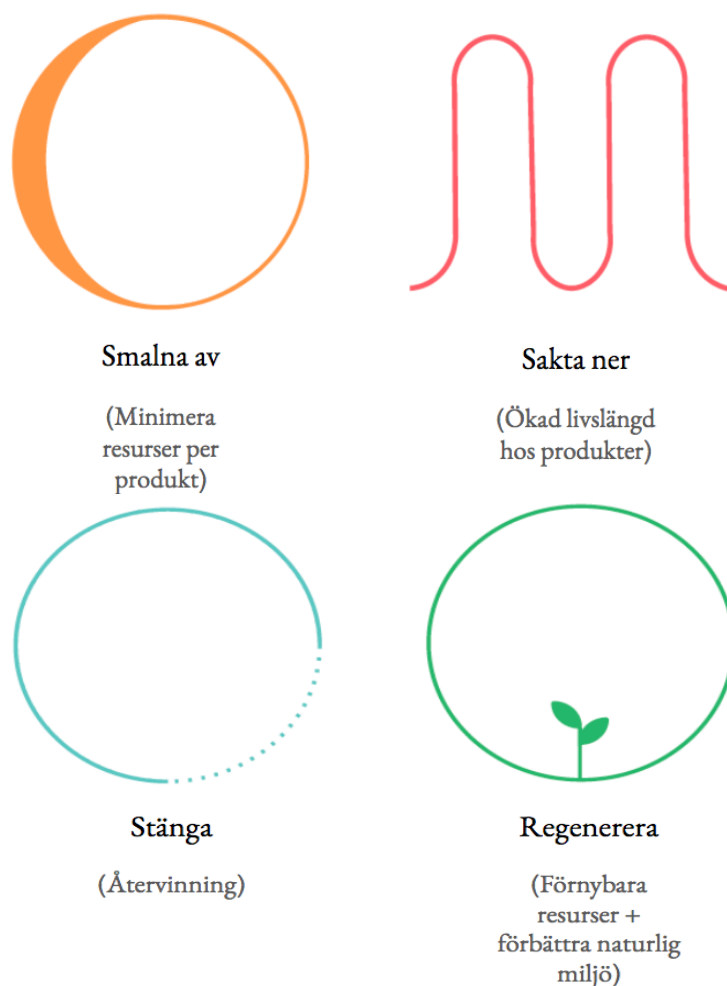
2.1 Linjär ekonomi

Linjär ekonomi kännetecknas av ett genomgående mönster som innebär att utvinna, använda och slänga eller vad vi i vardagliga termer uttrycker som “ett slit-och-släng-samhälle”. Affärsmodellen går ut på att utvinna nödvändigt material, tillverka produkten som ska säljas och slutligen göra sig av med produkten när den inte längre uppfyller sitt syfte (Jørgensen & Pedersen, 2018). Stora steg har tagits inom området när det kommer till att förbättra resurseffektivitet och utforska nya former av energianvändning, men desto mer ansträngning behöver ägnas åt att systematiskt minimera avfall och förlänga livslängden hos produkter. Problemet är således djupt rotat, eftersom ett system som baseras på konsumtion istället för återbruk kommer att ständigt medföra betydande förluster av inbäddat värde i produkter och utarmning av naturresurser när material deponeras eller förbränns. Linjär ekonomi har resulterat i tillväxt och välstånd för industriländer, men ligger samtidigt bakom nuvarande problem och utsläpp av växthusgaser som skadar miljön ytterligare (EMF, 2013).

2.2 Cirkulär ekonomi

En naturlig lösning har varit CE där själva essensen i konceptet är att överge den linjära värdekedjan och istället bygga upp ett cirkulärt system där material används på nytt. CE refererar till en industriell ekonomi som istället inriktar sig på återställning av naturen. Detta innebär att systemet förlitar sig på förnybar energi, avlägsnandet av giftiga kemikalier och reducering av avfall genom ingående design (EMF, 2013). Det huvudsakliga syftet med CE, som föreslagits av Boulding (1966) och vidareutvecklas av

Stahel och Genevieve (1976/1981), är att minska den sammanlagda genomströmningen av resurser genom att designa materiella produkter för varaktighet, återbruk, renovering och reparation (Mont et al., 2017). Andra forskare (Geissdoerfer et al., 2016) har utöver detta, satt upp specifika mål och egenskaper där resurser och avfall kan minimeras genom att skapa ett regenerativt system. Detta innebär att resursförbrukning, avfall, utsläpp och energiförluster går att minimera när material- och energicykler saktar ner, sluts eller smalnar av (Mont et al., 2017). En illustration över detta går att studera närmare i *figur 1* och baseras på Bocken et al., 2016 samt Konietzko et al., 2020.



Figur 1. En illustration över fyra centrala strategier som kan användas som verktyg för övergång till CE.

2.3 Övergången till cirkulär ekonomi

För att göra en övergång från linjär till CE finns det ett antal förslag som presenteras inom forskningen (EMF, 2013). Till att börja med behöver resurser användas i en omfattning som inte överexploaterar naturtillgångar. I dagsläget utnyttjas resurser i en takt som riskerar att naturresurser utarmas helt. CE kräver att användningen av naturresurser balanseras och främjar användandet av förnyelsebara. Vidare måste företag designa produkter och tjänster på ett sätt som leder till mindre användning av knappa resurser, samt underlätta möjligheten till återbruk. Exempel på detta innebär design och tillverkning av produkter som möjliggör demontering, reparation och således återbruk. Slutligen är det väsentligt att produkter och material tillverkas och bevaras med en hög kvalitet, något som gör rekonditionering praktiskt i slutet av produktens livslängd (Jørgensen & Pedersen, 2018). När produkter och material stannar kvar längre i ekonomin minskar klimatbelastningen år efter år, eftersom klimatavtrycket tenderar att vara som högst vid produktion och avfallshantering (RISE, 2019). Högre kvalitet skapar dessutom förutsättningar för kreativt återbruk eller "upcycling", det vill säga att materialet behåller ett högt värde, till skillnad från en traditionell återvinning. Trots att det finns miljömässiga fördelar med återvinning kommer materialet successivt försämrats till det blir oanvändbart och deponeras. Att återbruka, å andra sidan, resulterar i att värdet bibehålls och produkten kan därmed användas upprepade gånger (Jørgensen & Pedersen, 2018). Nedan följer fyra principer inom CE som rangordnas efter ekonomiskt och miljömässigt värde (Mont et al., 2017).

1. **Underhåll av produkt** - en produkt genomgår en eller flera cykler av underhåll, något som optimerar och förlänger livscykeln.
2. **Återbruk och omfördelning av produkt** - en produkt återanvänds för samma ändamål; funktion och materiell kvalitet förblir oförändrat.
3. **Reparation, förnyelse och återtillverkning av produkt** - komponenter hos produkten uppgraderas eller repareras; produkten kan även demonteras och komponenter kan användas i andra produkter.
4. **Återvinning av produkt** - när varken produkten eller dess delar kan skapa ekonomiskt värde blir nästa steg återvinning av material i varierande utsträckning.

2.4 Cirkulära affärsmodeller

Cirkulära affärsmodeller är en nödvändig komponent för en övergång till CE. Företag och verksamheter kommer att ha en viktig roll eftersom de har förmågan dra nytta av de fördelar som uppstår inom CE och utveckla nya innovativa affärsmodeller. Cirkulära affärsmodeller har å andra sidan varit svårt att tillämpa i praktiken eftersom det innebär att gå emot dominerande affärsmodeller och ändra de viktigaste byggstenarna inom ett företag (Bocken et al., 2019). Inom den akademiska litteraturen tillhandahålls sällan en tydlig definition kring cirkulära affärsmodeller (Nußholz, 2017). För att undvika att konceptet används godtyckligt kommer det vara nödvändig med ett förtydligande. Den här studien definierar cirkulära affärsmodeller som en modell där värdeskapande sker genom att ta tillvara på ett kvarstående värde i produkter genom att sakta ner, smalna av eller stänga resursflöden och därigenom skapa nya innovativa erbjudanden (se *Figur 1*). En cirkulär affärsmodell innebär ett flöde av produkter från konsument till producent med ett varierande antal mellanhänder. Termen cirkulär affärsmodell överlappar på så sätt med konceptet kring en sluten försörjningskedja eftersom det innehåller cirkulära aktiviteter som återtillverkning, renovering och reparation av andrahandsprodukter. Till skillnad från linjära affärsmodeller, där värdet går förlorat efter produktens avsedda användning, försöker cirkulär affärsmodeller inkorporera strategier som bevarar det inbäddade värdet i produkterna (Linder & Williander, 2017).

Som nämnt inledningsvis går det att betrakta en affärsmodell som den underliggande kärnverksamheten hos ett företag. Detta innebär en teoretisk beskrivning över hur ett företag skapar, levererar och "fångar" värde för sina intressenter. Målet är att kunna erbjuda produkter och tjänster på samma sätt som en linjär affärsmodell, men åtskillnaden är att hänsyn tas till resurseffektivitet och en förmåga att sakta ner mängden resurser som flödar genom ekonomin (Vermunt et al., 2019). Cirkulära affärsmodeller kan på så vis kategoriseras enligt ekonomiska, sociala och miljömässiga faktorer. Den ekonomiska faktorn innebär att besparing kan ske genom att återbruka och använda mindre material, komponenter och produkter, något som främjar både företaget och dess kunder. Den sociala faktorn innebär att dela och återanvända resurser mellan medborgare i samhället och verksamheter, vilket i sin tur förstärker interaktioner och skapar arbetstillfällen. Till sist minskar miljöpåverkan när det uppstår mindre resursanvändning och avfallsmängder (Oghazi & Mostaghel, 2018).

Bakker & Den Hollander et al. (2014) har i sammanhanget definierat fem olika typer av cirkulära affärsmodeller. Dessa affärsmodeller verkar mestadels i en kontext där det finns ett förändrat ägarskap och nya möjligheter för skapandet av värde. Företag tillämpar sällan en enda affärsmodell, utan denna består vanligtvis av kombinationer av olika typer. Dessa kategorier av cirkulära affärsmodeller går att studera närmare i Tabell 1.

Tabell 1

Tabellen går igenom fem kategorier av cirkulära affärsmodeller och beskriver hur de kan skapa, leverera och fånga värde.

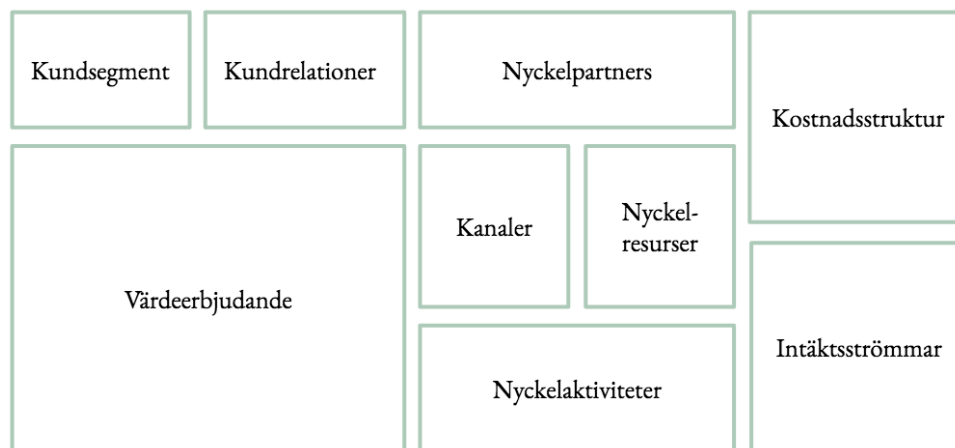
Kategori av cirkulär affärsmodell:	Värde skapas och levereras genom:	Intäkter skapas genom följande aktiviteter:
Classic long life	Hållbara produkter	Försäljning av högkvalitativa produkter med en lång livslängd
Hybrid model	En kombination av hållbara produkter och kortlivade konsumtionsvaror	Försäljning av hållbara produkter i kombination med återkommande försäljning av kortlivade förbrukningsvaror
Access model	Tillgång till produkten istället för ägande	Betalning för åtkomst till produkten istället för intäkter via försäljning och produktägande. Sker vanligtvis genom betalning per användningstillfälle
Performance model	Produktens prestation istället för äganderätt	Affärsmodellen är snarlik föregående, skillnaden är att intäkter skapas genom att ta betalt för det slutgiltiga resultatet
Gap-exploiter model	En tredje part som exploaterar det kvarstående värdet i produkten	Återförsäljning av reparerade, renoverade, återtillverkade och återbrukade produkter

Cirkulära affärsmodeller karaktäriseras av samverkan och nätverkande eftersom företag som tillämpar dessa modeller kommer vara beroende av andra aktörer för sitt värdeskapande. Att tillämpa dessa affärsmodeller kräver ett nära samarbete med leverantörer, partners och kunder då konsumenten möjligtvis inte äger produkten och istället behöver förlita sig på olika tjänster (Oghazi & Mostaghel, 2018). Inom linjära affärsmodeller är företag beroende av en omfattande försörjningskedja som levererar resurser och reservdelar. När övergången sker till en cirkulär affärsmodell kan det istället bli nödvändigt för företag att utveckla tämligen komplexa nätverk av aktörer för att underlätta sin affärsmodell (Mont et al., 2020). Idén om en sluten försörjningskedja innefattar inte endast ett företag, utan involverar flera affärsmodeller som agerar tillsammans. Detta skapar ett beroendeförhållande där samarbete, kommunikation och koordination blir komplicerat och kan skapa oförutsägbara flöden som i sin tur

påverkar materialets kvalitet, kvantitet och timing. För att på ett effektivt sätt implementera affärsmodeller för CE är det fundamentalt med ett nätverk av information och återkoppling som möjliggör resurseffektivitet och reducerar avfall (Bianchini et al., 2019).

2.5 (Cirkulär) Business Model Canvas

Ett ramverk som konceptualiserar affärsmodeller och som har uppmärksammats för sin praktiska relevans är "Business Model Canvas" utvecklad av Osterwalder (2010) och Pigneur (2016). Ramverkets tilltänkta syfte är att det ska fungera som ett strategiskt verktyg och skapa en överblick kring hur det går att innovera, utmana och modifiera en affärsmodell (Nußholz, 2017). Författarna har i sammanhanget delat upp modellen i nio beståndsdelar som fördjupas i Tabell 2.



Figur 2. Konceptualisering av en affärsmodell och dess olika beståndsdelar. Figuren baseras på Osterwalder (2010) och är anpassad efter Nußholz (2017). Canvasen är fri att utveckla och modifiera enligt Creative Commons licens.

På senare tid har konceptet kring cirkularitet uppstått som ett tillägg till canvasen och kan stimulera användaren av modellen till att utveckla en cirkulär affärsmodell. Detta innebär att denna behöver arbeta med resurseffektiva flöden och hitta nya innovativa sätt för värdeskapande. Ramverket har däremot sina begränsningar och omfattar inte alla dimensioner i ett hållbarhetsarbete. Exempelvis är ramverket inte designat för produktutveckling, marknadsanalyser, ledarskapsutveckling eller socialt ansvarstagande, utan ska i första hand hjälpa företag att bli mer cirkulära. Ramverket

kan tillämpas av tillverkande företag såväl av tjänsteföretag men kan vara mindre önskvärt hos verksamheter som producerar kunskap och analyser framför fysiska produkter. I följande tabell presenteras ramverkets olika beståndsdelar samt exempel på hur cirkularitet gestaltas i en Cirkulär Business Model Canvas (Tillväxtverket, 2020).

Tabell 2

Tabellen går igenom ramverkets beståndsdelar mer djupgående och exemplifierar hur olika segment kan se ut i en cirkulär affärsmodell. Tabellen baseras på Tillväxtverket (2020).

Beståndsdelar:	Förklaring:	Exempel inom cirkulär affärsmodell:
Kundsegment	- Vilka är kunderna och vem skapar man värde för?	- Köpare och användare av en cirkulär produkt, tjänst eller funktion - Köpare av restflöden och återtaget material
Kundrelationer	- Vilka slags relationer ska etableras med kunderna?	- Återkoppling på hur produkten/tjänsten används - Digitala plattformar - Förlängd bortom köptillfället
Värdeerbjudande	- Vilket värde skapas för kunderna? - Vilka behov kan uppfyllas?	- Återtillverkad produkt - Produkt av cirkulär/återtaget material - Tjänst för renovering/repairation - Plattform för delning
Nyckelpartners	- Vilka aktörer behöver företaget hjälp av för att leverera värdeerbjudandet?	- Återtillverkare - Partners som bidrar till tillit i värdekedjan och långsiktighet - Leverantörer av cirkulärt material, produkter och tjänster - Finansiärer
Kanaler	- Vilka kanaler behöver användas för att nå kunder och hur vill kunderna bli nådda?	- Take-back-system (företag & bransch) - Incitament (pant & rabatt)
Nyckelresurser	- Vilka nyckelresurser krävs för att leverera värdeerbjudandet?	- Kunder som levererar tillbaka produkter - Allokering av tid - Digitala plattformar för produkt som tjänst - Cirkulära material/komponenter

Nyckelaktiviteter	- Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera värdeerbjudandet?	<ul style="list-style-type: none"> - Återdistribuera produkter - Tillverka och distribuera cirkulära produkter - Regenerera naturliga system - Erbjud produkter som tjänst/funktion - Uppmuntra till cirkulärt beteende hos kunder, leverantörer och internt i företaget
Kostnadsstruktur	- Hur ser kostnadsfördelningen ut samt vilka aktiviteter/resurser är kostsamma?	<ul style="list-style-type: none"> - Återtillverkning av material och produkter - Cirkulär råvara - Investeringar för att bygga upp produktlager för leasing och uthyrning - Långsiktiga investeringar för strategisk utveckling
Intäcksströmmar	- Vad är kunder villiga att betala för och när sker betalningar?	<ul style="list-style-type: none"> - Försäljning av cirkulär produkt - Avtal för produktens tjänst/funktion där betalning sker per användningstillfälle, abonnemang, hyra eller leasing - Betalning för tjänst som innebär reparation eller uppgradering
Påverkan	- Hur kan värdeerbjudandet förstärkas genom förbättringar eller aktiviteter som minskar klimatpåverkan?	- Åtgärder som bidrar till en mer cirkulär affärsmodell

Slutligen kan “påverkan” användas som ett komplement för att analysera om affärsmodellen i fråga har en positiv eller negativ påverkan på planet och samhälle. Om slutsatsen är att affärsmodellen bidrar till en positiv påverkan finns det anledning till att fortsätta och förstärka effekten, eftersom det kan skapa konkurrensfördelar för både varumärket och kundrelationer. På motsatt sätt kan det vara värdefullt att modifiera affärsmodellen i samband med en negativ miljöpåverkan eftersom det riskerar att skada både varumärket och förhållandet till kunder (Tillväxtverket, 2020).

Ramverket i sin helhet utgör ett exempel på hur företag kan arbeta för att utveckla cirkulära affärsmodeller. Den här studien kommer i första hand fokusera på ett antal beståndsdelar som redovisas i ramverket, snarare än att fördjupa sig i alla nio. Dessa beståndsdelar består av kundsegment, kundrelationer, värdeerbjudande, nyckelaktiviteter och kostnadsstruktur. Beståndsdelarna har i vissa avseenden använts som inspiration och vägledning för att skapa intervjueman och strukturera innehållet som har uppkommit från genomförda intervjuer.

2.6 Styrmedel och offentliga åtgärder

Utmaningarna för cirkulära affärsmodeller är varierande och kan sträcka sig från teknologiska barriärer i form av design och ingenjörskonst till sociokulturella hinder i form av kulturella och sociala normer (Miliós, 2021). Att använda sig av styrmedel som underlättar för cirkulära affärsmodeller kommer vara betydelsefullt när det kommer till att göra en omställning till CE. Nuvarande styrning både hindrar och stödjer utvecklingen av cirkulära affärsmodeller inom möbelindustrin. Möbelbranschen saknar till stor del ett utökat producentansvar, något som har utvecklats och tillämpats inom andra produktgrupper (Mont et al., 2020). Ett utökat producentansvar är ett koncept som innebär att tillverkare och importörer har det huvudsakliga ansvaret när det kommer till att hantera miljöpåverkan som sker genom hela produktens livscykel. Producentansvar ska på så sätt motivera till retursystem, återanvändning samt potentiella förändringar gällande produktens design eftersom det är företag som i sammanhanget bär ansvaret av uttjänta produkter (Mont et al., 2020). Problemet är att EU och nationell lagstiftning inriktar sig på återvinning och resurseffektivitet istället för återbruk av produkten (Miliós, 2021). Detta innebär att fokus finns på värdet i att återvinna materialet istället för produktens funktionella egenskaper som återtillverkare beaktar.

En annan åtgärd för att främja cirkulära möbelflöden anses vara hållbar upphandling eller – på engelska – “Green Public Procurement” (GPP). Kommuner och regionala myndigheter har börjat introducera olika gröna kriterier för upphandling av möbler som prioriterar cirkularitet, återbruk och uthyrning av möbler. Upphandlingsmyndigheten har arbetat med hållbarhetskriterier som syftar till att öka livslängden hos produkter och är ett verktyg som snabbt kan öka marknaden för rekonditionerade möbler (Mont et al., 2020).

Vidare har miljömärkningar utvecklats inom möbelindustrin, Svanen och Möbelfakta är två exempel på miljömärkningar som ska underlätta för användningen av återvunnet material. Genom att införa hårdare krav på kemikalier kommer det öka möjligheten att återanvända eller återvinna material och produkter i slutet av livslängden. Enligt dagens kriterier måste en miljömärkt möbel märkas om i ett cirkulärt system. En miljömärkning gäller endast om produkten är oförändrad och revisionstiden för ursprungsmärkningen inte har gått ut (Arvidsson et al., 2017). Detta är några exempel på offentliga åtgärder som möjligtvis kan stödja cirkulära affärsmodeller och har diskuterats vidare tillsammans med svenska aktörer inom möbelbranschen.

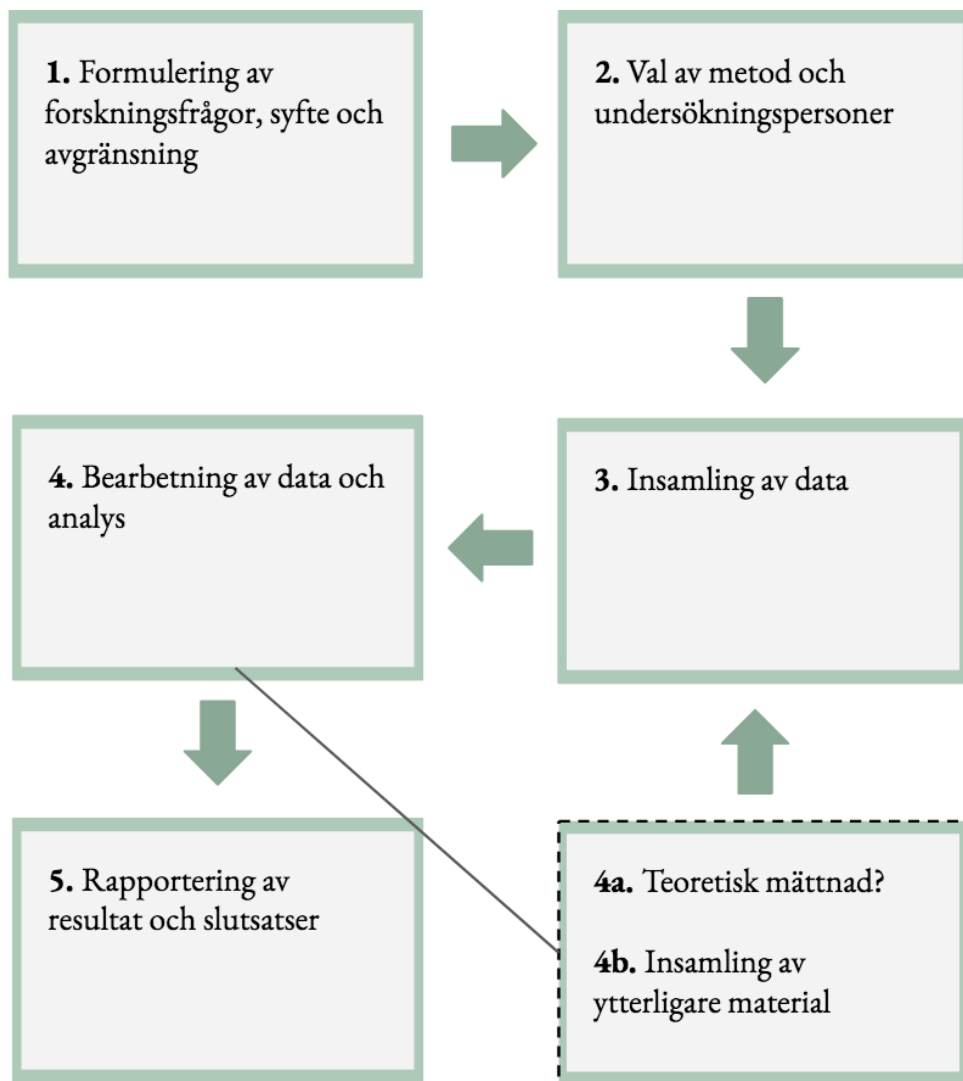
3. Metod

Det tredje avsnittet redogör för studiens tillvägagångssätt och innehåller metodval, urval av material och respondenter såväl som bearbetning av det insamlade materialet.

3.1 Metodval och genomförande

Eftersom den här studien är explorativ och förhåller sig efter ett induktivt tillvägagångssätt var det naturligt att tillämpa en kvalitativ undersökningsmetod utifrån formulerade forskningsfrågor. Studiens metodval kan således delas in i två delar som består av en litteratursökning på området samt en intervjustudie med relevanta aktörer. Anledningen till att kombinera dessa två metoder kan likaså vara betydelsefullt att motivera. En litteratursökning på området bidrar till en forskningsöversikt och sammanställer det rådande kunskapsläget, vilket har varit användbart för att redovisa tidigare forskning såväl som att identifiera forskningsgap. Utöver detta ansågs en intervjustudie vara den mest passande för metoden eftersom det tillåter ett djupgående samtal med svenska aktörer som ägnar sig åt möbelreconditionering och begagnade kontorsmöbler. Förhoppningen är att detta leder till mer utförliga, insiktsfulla och givande svar än vad som uppstår vid exempelvis en enkätundersökning. En mer detaljerad beskrivning om respektive metod samt olika avvägningar förekommer i avsnitt 3.2 och 3.3.

Studiens genomförande kan beskrivas genom ett antal huvudsakliga steg som ingår i en kvalitativ undersökning (Bryman, 2011). Initialt formulerades ett antal generella frågeställningar som efterhand preciserades i samband med genomförda avgränsningar och tillkommen information. Därefter valdes ett lämpligt tillvägagångssätt och relevanta deltagare som kunde uppfylla studiens syfte. När relevanta deltagare hade identifierats påbörjades insamling av data, genom semi-strukturerade intervjuer. Efter genomförda intervjuer blev nästa steg att bearbeta och analysera insamlad data tills materialet ansågs vara tillräckligt. Till sist rapporterades resultat och slutsatser. En visuell beskrivning över den här processen illustreras i *figur 3* och är inspirerad av Bryman (2011).



Figur 3. En illustration över den huvudsakliga processen som ägde rum när studien genomfördes.

3.2 Litteraturstudie

Att genomföra en litteratursökning på området har underlättat för att legitimera studiens syfte, redovisa tidigare forskning samt förse studien med bakgrund och kontext. Vidare kommer en litteratursökning fungera som komplement till genomförda intervjuer och vara ett hjälpmedel när det kommer till analys och tolkning av insamlad data. Förhoppningen är att en litteraturgenomgång kommer bidra till att redovisa det rådande kunskapsläget och de argument som har presenterats inom litteraturen och sålunda möjliggöra för forskningen att bygga vidare på redan befintlig forskning. Att göra en litteratursökning förutsätter däremot att det finns ett explicit tillvägagångssätt som gör studien reproducerbar och minimerar skevheter i urvalet. Detta innebär att det finns en tydlig strategi gällande sökord, databaser och urvalskriterier. Eftersom den akademiska litteraturen inom möbelreconditionering är tämligen begränsad har det varit nödvändigt med en bred sökning som fångar upp mycket av frågeställningen, men som däremot kan ge en del irrelevanta träffar. Detta har inneburit sökord som exempelvis cirkulär ekonomi, cirkulära affärsmodeller, återtillverkning, återbruk, möjligheter och utmaningar.

3.2.1 Söksträng

Sökningen genomfördes i Web of Science eftersom databasen innehåller en ansevärd mängd vetenskapliga artiklar från olika discipliner. Web of Science erbjuder ett transparent söksystem som nästan uteslutande består av kvalitetsgranskade publikationer och bortser dessutom från en sökalgoritm som förekommer i andra sökmotorer. Databasen användes främst för att samla in vetenskapliga publikationer och kompletterande sökningar i LUBsearch, Google Scholar och Google fick ske för annat relevant material såsom rapporter, webbsidor, nyhetsartiklar och böcker. Vidare har så kallade kedjesökningar genomförts där en källa har hänvisat till en annan källa som i sin tur har resulterat i uppkomsten av mer material på området. För att utvidga sökningen har trunkering, alternativa stavningar och synonymer tillämpats i söksträngen.

3.2.2 Urvalskriterier

För att utvärdera sökningen och komma fram till det slutgiltiga urvalet har det varit nödvändigt att tillämpa ett antal strategier som smalnar av och preciserar vilka vetenskapliga artiklar som ska inkluderas. Detta innebär en relevansbedömning där sökresultatet utvärderas och ställs mot ett antal inklusion- och exklusionskriterier som gallrar bort irrelevanta artiklar. Till att börja med sorterades artiklar utifrån studiens syfte och frågeställning. Nästa steg blev att läsa titel, abstract och nyckelord för att avgöra vilka artiklar som var av intresse för studien. Efter detta genomfördes en ingående läsning av utvalda artiklar. Artiklar som undersöker en svensk kontext och möbelreconditionering kommer förstås prioriteras. Samtidigt har det varit intressant för studien att inkludera de artiklar som undersöker andra branscher inom återtillverkning, exempelvis informations- och kommunikationsteknik (ICT), för att ta lärdomar av deras möjligheter och utmaningar som eventuellt kan appliceras inom branschen för möbelreconditionering.

3.3 Intervjustudie

Den huvudsakliga metoden för insamling av material har inneburit kvalitativa intervjuer med svenska aktörer inom återtillverkning och möbelreconditionering. En mer konkret definition för tillvägagångssättet kan beskrivas som semistrukturerade intervjuer där intresset ligger i att gå på djupet och försöka förstå människors tankegångar. Detta möjliggör för respondenten att bidra med information kring någonting relativt komplicerat som annars hade gått obemärkt förbi i en ytlig frågeundersökning (Esaiasson et al., 2017). Fördelen med en semistrukturerad intervju är möjligheten att utgå från en rad specifika teman, vilket i sammanhanget utgörs av intervjuguiden, där respondenten har alternativ att fritt formulera sina egna svar, något som tillika ger möjlighet till en rad följdfrågor. Intervjuprocessen har på så sätt varit flexibel där det har funnits en viss form av struktur, men respondenterna har haft utrymme att berätta mer om specifika teman som de har varit intresserade av. En viss struktur har däremot varit nödvändig för att kunna jämföra de olika fallen med varandra (Bryman, 2011).

De företag som har inkluderats i studien skiljer sig åt, både vad gäller volymer, omsättning och i sin affärsmodell. Detta innebär att intervjuguiden har sett annorlunda ut beroende på vilket företag det är som intervjuas. En del företag erbjuder

fler tjänster än andra, vilket förutsätter att detta avspeglas i intervjuprotokollet.² Det är således ingen idé att ställa samma frågor till samtliga aktörer eftersom det har funnits teman under intervjun som har varit mer intressanta att fokusera på än andra.

Inledningsvis kontaktades intervjupersoner först via mejl där syftet med studien förklarades och en förfrågan om att delta. Därefter bestämdes var intervjun skulle ske och tidpunkt. Intervjuerna försökte i så stor utsträckning som möjligt genomföras på plats hos företaget, vilket det finns flera anledningar till. Dels innebär direkta intervjuer ett personlig möte och en förmåga att läsa av kroppsspråk, gester eller andra betoningar. Dels är det dessutom lättare att genomföra längre intervjuer ansikte mot ansikte jämfört med telefonintervjuer (Bryman, 2011). En ytterligare fördel är att besöken vanligtvis har resulterat i en guidad rundtur och således en bättre förståelse för hur företaget bedriver sin cirkulära affärsverksamhet. När en intervju genomfördes skedde en inspelning med respondentens tillstånd som i ett senare skede transkriberades för att underlätta bearbetning och analys av det insamlade materialet.

3.3.1 Urval av respondenter

Tillvägagångssättet för att välja ut intervjupersoner har baserats på ett målinriktad urval som handlar om att försöka skapa en överensstämmelse mellan studiens forskningsfrågor och de valda respondenterna (Bryman, 2011). Grunden för att finna intervjupersoner har inneburit att identifiera de företag som utgör en större marknadsandel av rekonditionerade eller begagnade kontorsmöbler. Urvalet baseras således på omsättning eftersom studiens intresse av återbrukade kontorsmöbler befinner sig på en industriell skala, snarare än enstaka privatpersoner som renoverar begagnade kontorsmöbler. Företag som ägnar sig åt möbelrekonditionering är dessutom tämligen begränsade till sitt antal, vilket har underlättat möjligheten att inkludera en större andel av de företag som finns på marknaden och som anses vara av betydelse för studien. En ytterligare metod för att identifiera fler intervjupersoner har varit ett kedjeurval där respondenten, i samband med intervjun, ombads att identifiera sina "konkurrenter" på marknaden. Detta ledde i sin tur till att andra företag uppdagades som därigenom resulterade i fler intervjuer. Slutligen har urvalet påverkats av bland annat tid och tillgänglighet. Att genomföra en intervju innebär att företaget i fråga behöver allokera tid utöver sina vanliga aktiviteter, något som inte alltid är möjligt. Ytterligare har två digitala intervjuer skett med en myndighet och en branschorganisation. Syftet har varit att tillföra andra perspektiv samt besvara den tredje frågeställningen. En kategorisering av dessa intervjuer redovisas enligt Tabell 3-4.

² En förkortad framställning över studiens intervjufrågor återfinns i bilagor.

Tabell 3

Tabellen nedan kategoriserar de intervjuer som har genomförts med företag.

Antal intervjuer	Respondentens yrkesbeteckning	Typ av intervju	Tid på intervju	Datum
Intervju 1	Vd	Platsintervju	~ 50 minuter	2022-02-07
Intervju 2	Vd/Inköpare	Platsintervju	~ 40 minuter	2022-02-16
Intervju 3	Försäljning/Inköp	Platsintervju	~ 30 minuter	2022-03-02
Intervju 4	Vd	Platsintervju	~ 40 minuter	2022-03-03
Intervju 5	Försäljning	Platsintervju	~ 30 minuter	2022-03-15
Intervju 6	Försäljning/Inköp	Telefonintervju	~ 40 minuter	2022-03-22

Tabell 4

Följande tabell kategoriserar intervjuer som har genomförts med myndighet respektive branschorganisation.

Intervjuer	Respondentens yrkesbeteckning	Typ av intervju	Tid på intervju	Datum
Upphandlings myndigheten (UHM)	Hållbarhetsspecialist	Digital intervju	~ 30 minuter	2022-04-05
Trä- och Möbelföretagen (TMF)	Hållbarhetschef	Digital intervju	~ 45 minuter	2022-04-06

3.3.2 Bearbetning och analys av material

Strategin för att bearbeta och analysera det insamlade materialet har inledningsvis inneburit att transkribera allt material för att skapa en översikt och lätthanterligt genomgå svaren från respondenterna. Därefter fick en grundlig genomläsning ske av varje intervju där infall antecknades i marginalen och särskilt intressanta textstycken

markerades samtidigt som irrelevant information exkluderades. Detta har underlättat för att göra jämförelser mellan olika svar och systematisera det huvudsakliga innehållet. Nästa steg blev sedan att genomföra en kategorisering av innehållet, något som fick ske med utgångspunkt från intervjuprotokollet och studiens forskningsfrågor. Kategoriseringen består av följande teman:

- Företagens cirkulära affärsmodell.
- Branschens utveckling och nulägesanalys: kundsegment, värdeerbjudande, konkurrenter, tillväxt och marknad.
- Utmaningar, hinder och möjligheter inom branschen: marknad, flöde och logistik, förväntningar och fördomar, tillverkare och nyförsäljning, nätverk och partnerskap, möjligheter med cirkulära affärsmodeller.
- Miljömärkning, upphandling och andra offentliga styrmedel.

Att kategorisera intervjumaterialet i olika ämnen har underlättat för att sammanfatta det huvudsakliga innehållet och framställningen av ett resultat. Till sist har litteraturen använts för att komplettera och nyansera den information som har tillkommit från respondenterna samt ge förslag till vidare forskning.

3.4 Etisk reflektion

Att tillämpa en god forskningssed är essentiellt när det kommer till att bedriva forskning, uppnå en hög forskningskvalitet samt använda resultat av forskning på ett ansvarsfullt sätt. Den här studien utgår från Vetenskapsrådet (2017) samt Teorell & Svensson (2007) gällande utarbetade principer för etiska överväganden. Med semistrukturerade intervjuer som forskningsmetod är det framför allt individskyddskravet som är av betydelse och kan delas in i följande kravkategorier:

- Samtyckeskravet
- Informationskravet
- Konfidentialitetskravet
- Nyttjandekravet

Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan i undersökningen och har i det här sammanhanget inneburit en förfrågan om att bidra till studien genom att bli intervjuad. Informationskravet innebär att respondenterna ska informeras om syftet med forskningsuppgiften och på vilka villkor de deltar. Detta fick ske i samband med kontakten via mejl där syftet med studien förklarades samt vid intervjutillfället om än mer utförligt. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om

personer ska behandlas med konfidentialitet och förvaras bortom obehörigas tillgång. Detta har resulterat i en extern lagring av ljudfiler samt anonym behandling av de intervjuer som har utförts genom pseudonymisering. Till sist innefattar nyttjandekravet att insamlad data endast får användas i forskningsändamål. Respondenterna fick slutligen möjlighet att se över resultatet innan publicering för att undvika felaktigheter, missförstånd eller från att känslig information publicerades (Vetenskapsrådet, 2017; Teorell & Svensson, 2007).

Ett betänkande kan likaså vara nödvändigt kring studiens resultat och vad det kan tänkas få för implikationer för resten av samhället. Studiens syfte innebär bland annat att undersöka utmaningar och möjligheter som uppstår när branschen för möbelreconditionering expanderar. Att reconditionera en kontorsmöbel innebär att livslängden förlängs och således produktens cirkulation på marknaden. Om marknaden för begagnade kontorsmöbler expanderar kan det i sin tur innebära en minskad efterfrågan på nyproducerade möbler. Fler cirkulära affärsmodeller skulle därmed förändra flödet av nyproducerade möbler och på så sätt omfördela sysselsättningen mellan linjära och cirkulära möbelföretag (Arvidsson et al., 2017).

Osämjan och intressekonflikter inom branschen har i en vidare mening motiverat till pseudonymisering av respondenter. Det har funnits diskussionsämnen i studien som har varit känsliga och något som kan påverka företagets anseende. Beslutet togs därför att inte inkludera namn på respondenter eller företag och istället har mer generaliserande beskrivningar som yrkesbeteckning tillämpats. Avslutningsvis är detta en oberoende och ofinansierad kvalitativ studie som har genomförts utan extern påverkan från någon annan aktör – förutom stöd och vägledning av intern handledare.

4. Resultat

Det fjärde avsnittet redovisar det empiriska materialet från genomförda intervjuer och struktureras nedan utifrån studiens formulerade forskningsfrågor.

4.1 Disposition och empiriskt material

Efter genomförda intervjuer har det uppstått ett empiriskt material som ligger till grund för att besvara studiens forskningsfrågor. För att redovisa det insamlade materialet på ett tydligt sätt har olika teman tagits fram. Dispositionen innebär att först redovisas företagets cirkulära affärsmodell, beskrivning av branschens utveckling, nulägesanalys och framtidsutsikter. Därefter kommer utmaningar och hinder redovisas samt vad det finns för samarbeten och möjligheter inom branschen. Slutligen kommer det finnas ett avsnitt som behandlar offentliga styrmedel, exempelvis upphandling, och förslag på politiska åtgärder som gör att branschen för möbelreconditionering kan expandera.

Beträffande de sex respondenter som har intervjuats och deras cirkulära affärsverksamhet är det viktigt att påpeka likheter och skillnader som finns mellan olika verksamheter. Företagen skiljer sig åt när det kommer till omsättning, personal, avtal, tjänster och geografisk utbredning, något som kan vara viktigt att beakta vid intervjuavaren. En mindre aktör ser antagligen fler utmaningar och har ett annorlunda synsätt jämfört med en större aktör som har mer handlingsfrihet och ser andra typer av utmaningar.

4.2 Företagens cirkulära affärsmodell

Med avseende på en cirkulär affärsmodell påpekar en vd (R1) hur ambitionen är att inte köpa in alla typer av kontorsmöbler som är begagnade, utan snarare köpa in kontorsmöbler som håller en högre standard från början och göra det så pass likt nytt som möjligt. Detta är en fundamental förutsättning för att bedriva en cirkulär

affärsmodell och en gemensam faktor hos samtliga aktörer som har intervjuats. Syftet med företagets affärsmodell är att kunna erbjuda högkvalitativa begagnade möbler till ett bra pris, genom rekonditionering och återbruk. Detta innebär att möbler med sämre kvalitet utesluts vid inköp eftersom rekonditionering av dessa (exempelvis tvättning av tyget) skulle trasa sönder textilierna, till skillnad från rekonditionering av en kontorsstol med högre kvalitet. Vidare menar respondenten (R1) att inom en linjär affärsmodell sker tillverkning vanligtvis med perspektivet att produkten ska kosta mindre och därav uppnås inte samma kvalitet jämfört med ett cirkulärt perspektiv som värderar hållbarhet framför kostnad.

En annan vd (R4) för ett liknande resonemang och menar på att företaget i första hand erbjuder kvalitativa möbler som är hållbara och tar inte in möbler från andra länder med sämre kvalitet eller samarbetar med leverantörer som inte tänker hållbart. Företaget i fråga både tvättar, lackerar och klär om möbler, men försöker att endast göra detta vid behov och om det är något som kunden explicit efterfrågar. Istället försöker företaget få kunden att tänka funktion och värdet av att köpa hållbart eller miljövänligt snarare än att stirra sig blind på estetik. Genom att sälja begagnade kontorsmöbler erbjuds ett hållbart inköp och en förmåga att uppnå egna interna klimatmål hos kunden. Respondenten (R4) menar att detta är en lågt hängande frukt där inköp är det första och enklaste som går att förändra hos en verksamhet.

Ytterligare en vd (R2) berättar att deras verksamhet ägnar sig åt att köpa in högkvalitativa kontorsmöbler, vilka säljs direkt vid bra skick, och annars sker rekonditionering, vilket innebär att klä om, lackera, fanera, tvätta eller till och med göra nya möbler av gamla, vilket benämns som upcycling. Efter att ha arbetat med begagnade kontorsmöbler under en längre tid har respondenten märkt av olika typer av slitage som vanligtvis uppstår hos en specifik kontorsmöbel. Slitaget kan åtgärdas genom att byta ut komponenter eller förbättra hållbarheten vilken gör att kontorsstolen ofta kan användas i 20 år till. Dessa aktiviteter sker inom den egna verksamheten som bland annat består av olika avdelningar för lackering, snickeri, montering och dokumentation.

4.3 Branschens utveckling och nulägesanalys

När det kommer till branschens utveckling berättar en respondent (R2) hur företaget i samband med affärsidén och uppstarten gick ut och skannade marknaden och upptäckte att det inte fanns någon annan aktör som rekonditionerade möbler i industriell skala. Sen dess har företaget hjälpt ett annat företag att starta upp i Nederländerna och liknande verksamheter har dykt upp i andra delar av världen.

Respondenten (R2) menar att framtidsutsikterna är goda och är tämligen övertygad om att mängden återbrukat kommer att fördubblas inom de närmsta tre åren, inte bara inom den egna verksamheten utan även branschen överlag.

En annan vd (R1) berättar hur deras verksamhet startade väldigt tidigt och har successivt utvecklats genom åren precis som alla andra. Branschen är således på uppgång, och det förs diskussioner inom den egna branschen såväl som hos originaltillverkare och aktörer som arbetar med nyförsäljning, eftersom andra aktörer på ett eller annat sätt vill delta i en marknad som växer alltmer. Totalt sett växer branschen varje år och det finns ytterligare potential bland många småorter i Sverige – som inte har dessa rekonditioneringsföretag ännu. Vanligtvis är rekonditioneringsföretag belägna i storstadsområden. Enligt en vd (R1) har vissa orter inga alternativ alls och det finns stor potential att expandera i Småland och framför allt Sveriges norra regioner. Vidare menar respondenten (R1) att förändringar i samhället har underlättat för branschens utveckling. Miljöhänsyn är ett kriterium som engagerar allt fler ungdomar idag jämfört med tidigare då återbruk inte var på tapeten eller något som den äldre generationen hade lika stort intresse av. Dessa ungdomar har nu blivit äldre och är ute i arbetslivet, vilket skapar andra förutsättningar för hur hållbara inköp ska eller bör gå till i praktiken.

En inköpare (R6) på ett annat företag menar att återbrukade möbler kommer att fortsätta växa framöver men branschen har präglats av två tuffa år i samband med pandemin. Inköp av begagnade kontorsmöbler har inte varit en toppprioritet eftersom den senaste tiden har präglats av distansarbete och diskussioner bland företag att 30 procent av de anställda numera kan arbeta hemifrån. Detta innebär att företag börjar se över sina lokalbehov och inser att de kan minska kontorsytorna vilket i sin tur kommer reducera behovet av kontorsmöbler, vare sig det är nya eller återbrukade.

4.3.1 Kundsegment

Vad gäller kunder visar det sig att majoriteten av respondenterna (R1, R2, R4, R5, R6) väljer att beskriva sitt kundsegment som privata företag. Den typiska kunden beskrivs enligt en respondent (R4) som medelstora företag med 10 till 50 arbetsplatser. Vanligt förekommande är även avtal med offentliga aktörer som Kammarkollegiet och Region Skåne. En annan respondent (R2) väljer att uppskatta sitt kundsegment som 65 procent privata företag, 30 procent regioner och kommuner och 5 procent privatpersoner. I det här fallet menar respondenten (R2) att företag växer hela tiden och således skapas nya kunder. Utöver detta räknar respondenten med att den offentliga sektorn kommer växa förhållandevis mycket i fortsättningen och större avtal kommer bland annat uppstå genom avtal som sköts av Kammarkollegiet. En ytterligare

respondent (R3), om än något mindre, väljer att beskriva sitt kundsegment som små och medelstora företag och en hel del privatpersoner. I det här fallet har företaget valt att inte rikta sig mot offentlig upphandling eftersom det är för tid- och resurskrävande, och respondenten menar att detta får vara något som de stora drakarna får ägna sig åt.

4.3.2 Värdeerbjudande

Angående värdeerbjudandet är det främst två faktorer som gör rekonditionerade kontorsmöbler attraktiva för kunden och kan beskrivas som en kombination av ekonomiska och miljömässiga faktorer. En vd (R4) berättar att priset på återbrukade möbler vanligtvis är ungefär 50 procent av nypriset och lönsamheten är betydande för många kunder. När detta sedan kombineras med miljöaspekten blir det en bra affär för kunden eftersom intentionen är att tjäna pengar samtidigt som det går att visa upp ett engagemang i hållbarhetsarbetet. En annan inköpare (R3) menar att ett stort antal företag numera har en miljöpolicy som ska skildra hur hållbarhetsarbetet fungerar i verksamheten. Att handla begagnat blir därför ett alternativ som är gynnsamt för alla berörda. Dels är begagnade kontorsmöbler ekonomiskt gynnsamma, och dels blir det något som kunden gärna vill skylta med framöver inom och utanför sin egen verksamhet.

Även om kostnaden är ett incitament påpekar en respondent (R4) att återbrukat inte alltid är billigast. Trots att priset på återbrukade möbler kan sträcka sig från 50 till 80 procent billigare än nypriset kostar det fortfarande mer att köpa återbrukade än nyproducerade möbler – med hänsyn till vad som är billigast på marknaden. Enligt respondenten (R4) är det som att jämföra äpplen och päron eftersom kvalitetsstämpeln skiljer sig avsevärt. Prispressen gör att nya produkter som har en sämre kvalitet kommer – som huvudregel – kosta mindre jämfört med begagnade kontorsmöbler som är högkvalitativa.

“Det är klart det har varit lite osäkert, alla sa det när pandemin kom, att det är jättebra för er bransch liksom för att folk vill hålla i pengarna och då köper dem sånt här, men saken är den att vi är inte alltid billigast, det är inte alltid billigast att köpa återbruk, utan billigast är när du köper saker som inte är av kvalitet.”

Vd, (Personlig kommunikation, 3 mars 2022)

4.3.3 Konkurrenter

Beträffande konkurrenter finns det någorlunda samstämmiga svar över vilka som anses vara konkurrenter respektive samarbetspartners inom branschen. En vd (R2) menar att det stundtals finns konkurrens mellan återtillverkare, men samtidigt är möbelmarknaden omfattande och istället beskrivs de andra rekonditionerarna mer som kollegor. Samma beskrivning ges av en annan vd (R1) som menar att deras konkurrenter vanligtvis består av större återtillverkare inom branschen, men väljer likaså att använda ordvalet kollegor framför konkurrenter. Marknaden är tillräckligt stor för att alla ska kunna sälja begagnade och återbrukade kontorsmöbler. Egentliga konkurrenter finns utanför rekonditioneringsbranschen och består av större möbelföretag som säljer möbler av sämre kvalitet. Respondenten (R1) i fråga menar att det är bättre att handla högkvalitativa möbler som gynnar branschen istället för möbler med lågt nypris och sämre kvalitet som inte går att rekonditionera. Detta är något som kommer underlätta för branschens långsiktiga expansion. En försäljare (R5) inom återbruk ger samma beskrivning och menar att möbler med sämre kvalitet är mestadels ointressant för dem och betraktas snarare som en kostnad vid rekonditionering. Försäljaren (R5) försöker istället påverka företaget genom att understryka specifika kontorsmöbler och modeller som har en stor potential vid rekonditionering och att de fortsätter att tillverkas i framtiden.

“Det är också en sådan sak som jag vill berätta för (namn på företag), att fortsatt gör dem här stolarna som ni har gjort i 30 år liksom, för att vi fortsätter att använda dem, vi har ju stolar här nere som är 25 år gamla och dem ser ut som nya när vi är klara med dem och dem håller i 25 år till bara för att det är så bra kvalitet.”

Försäljare, (Personlig kommunikation, 15 mars 2022)

4.3.4 Tillväxt och marknad

När det kommer till tillväxt och marknad ser branschen speciell ut eftersom rekonditionering och återförsäljning av begagnade kontorsmöbler är beroende av marknaden för nytillverkning. En vd (R1) påpekar att detta gör att deras företag kan inte växa och bli hur stora som helst. Istället försöker de ligga på en viss nivå som de kan hantera och känna sig trygga med. Inom företagande finns det ett tankesätt och en allmän uppfattning att ständig tillväxt och utveckling är något som bör eftersträvas,

men detta avspeglas nödvändigtvis inte i det här fallet. Tvärtom är det möjligt att vara relativt nöjd om företaget omsätter mellan 30 och 35 miljoner framöver. Vidare menar respondenten (R1) att detta är den kapacitet där företaget får ut mest kvalitet av till sina kunder och de undviker därmed risken att börja sälja nytt. Företag som inte har tillräckligt med begagnat i lager börjar istället köpa in nytt till sina kunder och tappar därmed själva lönsamhetsaspekten av att sälja återbrukat.

Resonemanget förekommer även hos en inköpare (R3) på ett mindre företag. Ambitionen är att ligga på en viss nivå som är hanterbar, vilket i det här fallet innebär åtta till tio miljoner i omsättning och ett kontinuerligt flöde av möbler och återkommande kunder. Att komma upp i 30-40 miljoner skulle snarare innebära mer personal och mer bekymmer och istället väljer respondenten (R3) att betona kundrelationer och produktkvalitet framför ekonomisk tillväxt. Flera av respondenterna (R1, R2, R4,) väljer att beskriva hur rekonditionerade kontorsmöbler utgör en ytterst liten del av marknaden i förhållande till nyförsäljning. En vd (R4) beskriver hur deras företag tillsammans med två andra är ledande på marknaden inom återbruk och börjar bli ganska stora. Sett utifrån den totala omsättningen inom möbelbranschen finns det däremot lång väg kvar att gå för att uppnå en marknad med maximalt återbruk. En annan vd (R1) är inne på samma spår och menar att rekonditioneringsbranschen är extremt liten i förhållande till den totala möbelbranschen. Respondenten menar att deras bransch omsatte ungefär 450 miljoner år 2020 samtidigt som två större aktörer inom nyförsäljning kunde omsätta fem miljarder.

4.4 Utmaningar, hinder och möjligheter inom branschen

Respondenterna har i varierande utsträckning återgett olika utmaningar, hinder och möjligheter som uppstår i samband med cirkulära affärsmodeller. Utmaningar har kategoriserats genom fyra övergripande teman och kommer beskrivas mer djupgående i respektive avsnitt. En överskådlig bild av dessa utmaningar redovisas enligt Tabell 5. Eftersom företagen har olika förutsättningar kan det finnas enighet såväl som åsiktsskillnader kring vad som anses vara ett hinder respektive möjlighet för den cirkulära affärsverksamheten. Gemensamt för merparten av företagen visade sig vara betydelsen av inköp, lagerhållning och kommunikation med kunden som viktiga aspekter i verksamheten. En annan gemensam faktor innebar dessutom aspekter kring lönsamhet där ett högt pris på reservdelar tillsammans med kostnaden av transport och

hantering påverkar lönsamheten. Hur förhållandet ser ut till nyproducenter kan variera mellan återtillverkare, men överlag krävs det mer samarbete inom möbelbranschen.

Tabell 5

Kategori	Utmaning
4.4.1 Marknad, flöde och logistik	- Höga personal- och lagerkostnader - Struktur för inköp och magasinering - Begränsad och ostadig marknad för begagnade kontorsmöbler
4.4.2 Förväntningar och fördomar	- Konsumenter med specifika krav på produkter - Mindre acceptans för återbrukade kontorsmöbler - Digitala försäljningskanaler kan vara ett bekymmer
4.4.3 Tillverkare och nyförsäljning	- Brist på samarbete med nytillverkare - Högt pris på reservdelar - Lönsamhet och prispress från nya möbler
4.4.4 Nätverk och partnerskap	- Samverkan med flyttfirmor och inredningsarkitekter - Inrätta tidig kontakt och arbeta med kundens förväntningar

4.4.1 Marknad, flöde och logistik

Gällande marknad, flöde och logistik påpekar en vd (R1) hur cirkulära affärsmodeller tenderar att bli mer personalintensiva och lagerkrävande. Detta utgör två stora kostnader till skillnad från en linjär affärsmodell som kan arbeta med mindre lager och planering. Att rekonditionera kontorsmöbler innebär ett större antal anställda och skapar således högre personalkostnader. Respondenten (R1) menar att det är betydligt svårare att bedriva ett cirkulärt företag eftersom händelsekedjan är mycket större innan kontorsmöbler kommer in i verksamheten och återbrukas. Begagnade kontorsmöbler ska först aviseras, kontrolleras och dokumenteras för att utvärdera vilka som har ett restvärde eller vilka som behöver återvinnas och gå till deponi. Detta gör att många olika aspekter blir arbetsintensiva. Vidare menar respondenten (R1) att inköp och magasinering kan vara en stor utmaning eftersom företaget är beroende av vad som cirkulerar på marknaden, vilket gör det svårt att skapa en prognos över flödet. Marknaden går upp och ner, produkterna ska finnas i lager, pallplatser ska finnas tillgängligt och det är ansträngande att ligga rätt i förhållande till utbud och efterfrågan. Detta gör det också svårt att skapa framtida prognoser kring omsättning, till skillnad från en linjär affärsmodell som kan sätta ett mer långsiktigt mål. Inom möbelrekonditionering är försäljningen beroende av vad som finns i lager jämfört med den linjära motsvarigheten som kan erbjuda det som kunden specifikt efterfrågar.

“Tillväxten och möbler är beroende över vad som finns på marknaden, man borde tänka mer på att vi ska hålla kvalitet. När man jobbar i vår bransch blir detta också trovärdigt att man jagar inte för att sälja mer, utan man jagar för att sälja hållbart. Att kunden ska bli nöjd och få upp ögonen för återbruk. Då kommer man också skapa en organisk tillväxt till slut.”

Vd, (Personlig kommunikation, 7 februari 2022)

Ytterligare en vd (R4) menar att inköp är det absolut viktigaste för en framgångsrik affärsverksamhet. Att sälja bra kontorsmöbler förutsätter att företaget är väldigt skickliga med sina inköp och lyckas få tag på möbler som är lämpliga för återbruk. Vid försäljning av begagnade kontorsmöbler är det inte möjligt att erbjuda kunder en katalog som nyförsäljning kan göra, utan företaget är snarare beroende av sina inköp och vad som finns i deras lager. Respondenten (R4) menar således att hela verksamheten bygger på bra flöden in och ut där det krävs bra struktur och lagerflöden. Vid ett större inköp är det alltid en viss procent av kontorsmöblerna som inte går att sälja och behöver kasseras. Därav är det viktigt med en tydlig struktur inför nästa inköp för att inte samla på sig för mycket som inte går att sälja. Företaget vill på så sätt leva som man lär och slippa slänga begagnade kontorsmöbler. Framöver menar respondenten (R4) att lagerhållning och logistik kommer vara en viktig del i framtiden och något som kan vara värdefullt att ompröva. Företaget levererar över nästan hela Sverige där lagerhållning sker främst i storstadsområdena Stockholm, Göteborg och Malmö. För att underlätta logistiken och reducera kostnader kommer det vara värdefullt att överväga lagerhållning även på mindre orter runtom i Sverige.

4.4.2 Förväntningar och fördomar

En annan utmaning som uppenbara sig i samband med genomförda intervjuer handlar om förväntningar och fördomar kring möbelreconditionering. Enligt en vd (R1) är materialförsörjningen en stor utmaning, liksom kundens förväntningar när det kommer till att leverera en större kvantitet kontorsmöbler. Om kunden förväntar sig 100 kontorsstolar vill företaget gärna leverera detta för att skapa en god kundrelation och återkommande kunder. Samtidigt kan detta vara besvärligt eftersom företaget begränsas utifrån vad som finns i deras lager. Vidare menar respondenten (R1) att kunden kan ha en väldigt specifik produktspecifikation och efterlyser en specifik möbel i ett särskilt tyg och i en viss färg. Detta går endast att erbjuda om det finns i lager, annars får företaget erbjuda en annan möbel som är väldigt snarlik men som kanske inte helt blir enligt kundens förväntningar. Samtidigt menar respondenten (R1) att

många hinder kan överkommas genom att göra en ordentlig kundanalys och att kommunicera med kunden i större utsträckning.

Inom möbelrekonditionering har det skett en hel del förändringar under de senaste åren som har underlättat branschens expansion. Tidigare var det många konsumenter som i samband med uppstarten hade föreställningar om att begagnade möbler var en dammig källarverksamhet med trasiga möbler – men som nu istället blir förvånade över verksamhetens omfattning och utbud. I sammanhanget anser respondenten (R1) att det behövs mer kunskap och information om rekonditionerade möbler och ser gärna att det finns rutiner likt de som förekommer när en bil ska underhållas eller rekonditioneras. En högkvalitativ kontorsmöbel kan användas uppemot åtta timmar om dagen och kan ha flera användare under sin livslängd, vilket gör att det snabbt uppstår slitage. Företaget i fråga kan erbjuda sina kunder möjligheten att tvätta kontorsmöbler efter att de har använts i några år, men detta är något som görs väldigt sällan. Istället nyttjas kontorsmöbler tills de anses vara förbrukade för att sedan slängas eller i bästa fall gå tillbaka till företaget för återbruk. Här vill respondenten (R1) gärna se att människor försöker ändra sitt tankesätt kring möbler som en värdefull resurs precis som vid elektronik.

Ytterligare en vd (R4) menar att fördomar mot återbruk är en stor utmaning som gör att branschen får kämpa lite extra för att få in större affärer. Folk i allmänhet har redan en förutfattad mening att begagnade kontorsmöbler är något som är mindre önskvärt i deras verksamhet. Här menar respondenten (R4) att kommunikation är en viktig del där kunden behöver förstå vad det innebär att köpa återbrukade kontorsmöbler. Om det finns förväntningar att produkten ska vara felfri kommer konsumenten bli missnöjd när det exempelvis finns en repa på underredet. Företaget försöker på så sätt kommunicera med sina kunder och arbeta med förväntningar för att kunden inte ska känna sig lurad när de köper återbrukat.

“Det känns lite som att det är bara någon propp som ska dras ut, sen kan det bli hur stort som helst, och då gäller det att vara förberedd.”

Vd, (Personlig kommunikation, 3 mars 2022)

På den senaste tiden har det skett en stor utveckling inom digitala försäljningskanaler och en vd (R4) menar att detta är något som kommer bli allt större i framtiden. När det finns ett förtroende går det att sälja mer digitalt, eftersom kundens förväntningar stämmer överens med produkten som slutligen levereras. Trots att företaget har en tämligen utvecklad webbshop finns det problem med att hinna uppdatera det digitala utbudet i den mån att det stämmer överens med vad som finns i lager. Respondenten (R4) beskriver att företaget fortfarande befinner sig i en så kallad “analog värld” där de

hellre försöker prata med kunden och förklara hur deras utbud ser ut. Återigen är det en utmaning om kunden väljer att endast se på det digitala utbudet, som är mindre än det totala utbudet, och detta kan då resultera i att kunden istället väljer nyförsäljning om denne inte hittar en specifik kontorsmöbel.

En inköpare (R6) menar likaså att digital handel kan vara besvärligt eftersom det är svårt att förmedla skicket på en begagnad kontorsmöbel genom bilder. Skicket kan beskrivas genom en förklarande text men respondenten (R6) ser hellre att kunderna som befinner sig i närområdet besöker företaget och får en påtaglig bild av deras kontorsmöbler. I grunden handlar det om kommunikation och en förmåga att spegla kundens förväntningar för att undvika ett missnöje. Vid nyförsäljning uppstår inte problemet i samma utsträckning eftersom kunden förväntar sig en fabriksny möbel och vet om att detta är skicket som produkten kommer i när leveransen genomförs.

En försäljare (R5) på ett annat företag anser att den största utmaningen handlar om kunskap och fördomar. Det finns en föreställning om att det inte går och köpa ett större antal återbrukade kontorsmöbler utan att få 100 olika sorter. En uppfattning som numera är felaktig eftersom det går att erbjuda en större kvantitet möbler som är av samma sort.

4.4.3 Tillverkare och nyförsäljning

I samband med genomförda intervjuer har det framkommit att det finns relationer med nyproducenter som består av samarbete och partnerskap men likaså relationer som kantas av rivalitet och osämja. Relationen till nyförsäljning kan variera eftersom företag inom rekonditionering försöker tjäna pengar på att exploatera ett kvarstående värde hos begagnade kontorsmöbler. När en kontorsmöbel rekonditioneras stannar den kvar längre på marknaden och tar därigenom en marknadsandel från nyförsäljning, vilket gör att nyproducenter går miste om försäljning. Detta är något som inte alltid uppskattas och uttrycks vanligtvis genom brist på samarbete. Vidare berättar en vd (R1) hur samarbete oftast brister med aktörer som har egna försäljningskanaler eller som både äger varumärket och säljer direkt till slutkunden. Dessa aktörer betraktar återtillverkare som konkurrenter och samarbete sker endast ifall det skulle gynna dem själva på ett eller annat sätt. Respondenten (R1), som har erfarenhet från både nyförsäljningsbranschen och återtillverkning, menar att det i grund och botten handlar om en rädsla och okunnighet eftersom rekonditioneringsbranschen är en uppstickare och en marknad som växer alltmer. Återtillverkare kommer på så sätt inte försvinna, trots att branschen har expanderat på sistone, omsätter alla bolag fortfarande en mycket liten del i förhållande till den totala möbelbranschen.

“Vi kommer ju aldrig bli så stora som dem för om vi blir det då försvinner ju vårt födoämne så att säga, då kan man helt plötsligt inte sälja begagnat för det finns bara begagnat.”

Vd, (Personlig kommunikation, 7 februari 2022)

En annan vd (R4) påpekar hur det historiskt sett har skett en förändring under det senaste decenniet. För tio år sedan när branschen var lite dunkel och otydlig fanns det knappt något samarbete och nyproducenter försökte undvika återtillverkare i den utsträckning det gick. Idag är det tvärtom och istället försöker nyproducenter närma sig återtillverkare genom olika samarbeten. I takt med att branschen för rekonditionering har utvecklats har nyproducenter insett hur otroligt viktigt en cirkulär affärsmodell kommer vara i framtiden. Nyproducenter försöker på så sätt utveckla sina egna system för att ta tillbaka möbler och skapar outlets på sina hemsidor som möjliggör för en cirkulär affärsmodell. Samarbete sker mestadels för att det ska se bra ut och under tiden försöker nyproducenter hitta egna modeller som funkar för återbruk och cirkularitet.

En ytterligare utmaning som flertalet av respondenterna (R1, R3, R6) väljer att betona är aspekter om lönsamhet inom cirkulära affärsmodeller. En inköpare (R3) menar att vi är på väg åt fel håll där prispressen på nya möbler gör att det inte är lönsamt att investera och rekonditionera vissa typer av kontorsmöbler. I dagsläget har det nya blivit så pass billigt att lönsamheten försvinner. Det kan vara en risk att lägga för mycket pengar på rekonditionering eftersom kunden inte är villig att betala slutpriset.

Som tidigare nämnts är cirkulära affärsmodeller mer lagerkrävande och personalintensiva, något som utgör två stora kostnader där inköp, lagerhållning, transport och hantering av möbler påverkar lönsamhetsaspekten. Enligt en inköpare (R6) brukar den generella prissättningen ligga på 50 procent billigare jämfört med nypriset. Det är betydligt svårare prissätta 70-80 procent av nypriset eftersom prisdifferensen blir för liten och kunden väljer istället nyförsäljning som alternativ. Vidare påpekar inköparen (R6) hur priset på reservdelar är ett problem eftersom högkvalitativa möbler har ett högt pris och således även dess reservdelar. Om företaget köper in en begagnad stol för 1 000 kronor och behöver byta armstöd och stolsdyna för 2 500 kronor kommer priset ligga på 3 500 kronor för att få kontorsstolen i säljbart skick. Därtill finns kostnader för bland annat lagerhållning och hantering. Om nypriset är 9 000 kronor och den rekonditionerade kontorsstolen ska prissättas till hälften kommer detta innebära en ytterst liten marginal och det blir därmed inte lönsamt med inköpet av reservdelar.

Flera respondenter (R1, R2, R3) anser att samarbete funkar bra med vissa aktörer och betydligt sämre med andra inom nytillverkning. En vd (R2) menar att graden av samverkan beror på kontaktnät i branschen där relationen ser annorlunda ut beroende på hur mycket återtillverkare köper av nytillverkare. En annan vd (R1) menar att fastän de köper reservdelar för flera 100 000-tals kronor finns det ett fientligt bemötande eftersom nyproducenter anser att varje gång återtillverkare köper en reservdel förlorar de möjligheten att sälja en ny stol. Detta har i sin tur resulterat i motstånd och rivalitet där ordinarie pris på reservdelar har höjts med 50 procent, vilket gör att lönsamheten för återbrukade möbler blir ännu mindre. Återtillverkare får köpa reservdelar för bruttopris eller mer, något som nyproducenter tjänar väldigt mycket pengar på. Som ett svar på detta har en återtillverkare börjat tillverka egna kopior på delar som inte går att få tag på och planerar att sälja vidare reservdelar till andra återtillverkare. En inköpare (R3) menar att deras företag kan köpa reservdelar, men större aktörer inom branschen är knappast samarbetsvilliga. Det finns inga former av rabatter vilket gör att affären tillslut blir plus minus noll eftersom det knappast finns en lönsamhet i att köpa dyra reservdelar.

4.4.4 Nätverk och partnerskap

Vad gäller nätverk och partnerskap har respondenterna framför allt identifierat två utmaningar som kräver att det finns samverkan både inom och utanför branschen. En vd (R4) beskriver hur deras företag arbetar extremt mycket med att försöka påverka flyttfirmor eftersom det är oftast dem som först kommer i kontakt med kunden. Detta innebär att det krävs ett nära samarbete med flyttfirmor för att välja ut vilka möbler som har ett restvärde och vilka som behöver återvinnas. Dessvärre finns det emellanåt både flyttfirmor och företag som inte har ett intresse av att vända sig till olika återtillverkare när de väljer att göra sig av med sina kontorsmöbler. En annan försäljare (R5) beskriver hur de försöker påverka tänkbara leverantörer av begagnade kontorsmöbler så tidigt som möjligt – innan de väljer att kontakta en flyttfirma och göra sig av med sina kontorsmöbler. Respondenten (R5) menar att inköpare på företag måste förstå att dem först kan vända sig till återtillverkare som faktiskt kan köpa upp kontorsmöbler innan de kontaktar ett flyttbolag som väljer att slänga en del av kontorets möblemang.

Den andra utmaningen kan härledas till produktspecifikationen som berördes i tidigare avsnitt. Produktspecifikation uppstår vanligtvis genom att kunden redan har varit i kontakt med en inredningsarkitekt som har erbjudit förslag på olika möbler som passar i verksamheten. En försäljare (R5) menar att detta är en stor utmaning eftersom inredningsarkitekten då begränsat kunden till att eftersöka en specifik möbel i en viss

färg, utformning och modell. Detta gör att återbrukade möbler sällan blir ett alternativ eftersom kunden eftersöker en väldigt specifik produkt som inte finns i sortimentet. Företaget försöker istället matcha kravet genom att erbjuda en kontorsmöbel som är väldigt snarlik, men blir kanske inte helt enligt kundens förväntningar. Ytterligare en inköpare (R6) menar att inredningsarkitekter kan – på olika sätt – vara motsträviga eftersom det oftast är dem som först kommer i kontakt med kunden och förfogar över olika beslut. Respondenten (R6) menar att inredningsarkitekter behöver tänka mer “utanför lådan” istället för att vara bekväma och presentera sin vision utifrån innehållet i 50 olika möbelkataloger.

4.4.5 Möjligheter med cirkulära affärsmodeller

En betydande möjlighet med cirkulära affärsmodeller är just den cirkulära karaktären. Förutom ekonomiska och miljömässiga besparingar beskriver en vd (R2) hur den största försäljningen av enskilda produkter har varit av möbler som företaget har lyckats sälja flera gånger. Detta innebär att en möbel kommer in i verksamheten, renoveras och skickas ut för att vid ett senare tillfälle komma tillbaka igen. Ett annat exempel på cirkulation handlar om uthyrning och denna verksamhet har enligt flera respondenter (R1, R2, R4) en stor potential framöver. Företag har ett ägarskap vilket innebär att möbler kan återvända till företaget för att rekonditioneras och säljas igen om kunden tappar sitt intresse för möblerna. Om kunden behöver förnya kontorets möblemang går det istället att erbjuda en annan uppsättning möbler. En vd (R1) förklarar hur deras företag genuint vill ha tillbaka möbler eftersom det fortfarande finns ett restvärde – fastän produkten är placerad hos kunden. Respondenten (R1) menar att hela uthyrningsbiten är som att ha ett “produktjänstesystem” och kommer förhoppningsvis vara något som växer alltmer i framtiden. Konceptet kring ett produktjänstesystem eller *product-service system* (PSS) definieras som en säljbar uppsättning produkter och tjänster som tillsammans kan uppfylla användarens behov. En traditionell produktanvändning – som är materialintensiv – ersätts istället med möjligheten att uppfylla kundens behov genom att tillhandahålla dematerialiserade tjänster, något som vanligtvis förknippas genom ett förändrat ägarskap. PSS-orienterade lösningar kan således bidra till minskad klimatpåverkan och Mont (2002) sammanfattar processen enligt följande punkter:

- Försäljning av produktens funktion istället för själva produkten
- Övergången till ett “leasingsamhälle”
- Ersättning av varor med hjälp av servicemaskiner

- Ett reparationssamhälle istället för ett slit-och-slängsamhälle
- Attitydförändring bland konsumenter från försäljning till serviceinriktning

En annan vd (R2) påpekar bland annat att uthyrning kan betraktas som gratis lagerhållning hos kunden. Att hyra kontorsmöbler har växt ordentligt, särskilt under pandemin, men samtidigt förklarar en annan respondent (R1) hur det inte passar alla eftersom en hel del kunder fortfarande vill ha ett ägarskap. Det finns emellanåt en tveksamhet mot att hyra eftersom vissa kunder är mindre intresserade av delningsekonomi och har en uppfattning att det blir dyrare att hyra någonting i längden. Här menar respondenten (R1) att värdeerbjudande blir viktigt och att signalera vad som passar kunden och deras verksamhet. Att det finns en viss tveksamhet mot uthyrning eller leasing kan även förklaras med att det uppstår en större osäkerhet gentemot när kunden äger själva produkten (Öhgren et al., 2019). Till exempel finns det en osäkerhet kring vem som bär ansvaret när en produkt blir skadad (Schoonover et al., 2021)

Övergången till PSS-orienterade lösningar innebär att kunden i större utsträckning köper en tjänst istället för en produkt, vilket i sin tur kräver en högre nivå av kundengagemang, samarbete och utbildning. Företag som tillämpar PSS kan gynnas av nya marknadsmöjligheter och fortsätta vara konkurrenskraftiga när linjära produktion- och konsumtionsmönster förändras. Att företag utvecklar PSS-erbjudanden kommer således gynna rekonditioneringsbranschen i framtiden eftersom en viss nivå av produktkvalitet säkerställs på marknaden och det blir vanligare att inkludera reparation och underhåll av produkten i erbjudandet (Mont, 2002).

4.5 Miljömärkning, upphandling och offentliga styrmedel

Följande avsnitt sammanfattar perspektiv från återtillverkare gällande miljömärkning, upphandling och andra offentliga styrmedel. Utöver detta redovisas perspektiv från en myndighet och branschorganisation för att åstadkomma fler synsätt och förhoppningsvis fördjupa diskussionen i studien.

4.6 Perspektiv från återtillverkare

4.6.1 Miljömärkning

Flertalet av respondenterna är positivt inställda till miljömärkningar som Svanen, Möbelfakta, EU Ecolabel eller ett kompletterande märkningssystem som talar om att en kontorsmöbel är återbrukad. En inköpare (R6) påpekar att långt ifrån alla producenter miljömärker sina möbler, vilket oftast beror på att miljömärkta möbler är dyrare att tillverka. En annan försäljare (R5) menar att en eventuell märkning som talar om att en kontorsmöbel är återbrukad eller återtillverkad kan ge positiva effekter och förhoppningsvis är det något som företag eller kommuner kan stoltsera med i sin verksamhet. Att miljömärka en möbel resulterar i ett mervärde som kan bidra till en ökad försäljning av produkten. Utöver detta kan en trygghet skapas för kunden när det finns kunskap om att produkten uppfyller rådande miljö- och kvalitetskrav. Ytterligare en inköpare (R3) vill gärna se krav på att tillverkare börjar utveckla produkter som möjliggör för återbruk. Samtidigt framhåller respondenten hur kraven måste tryckas på från högre håll och i synnerhet skapa en tydlighet kring vilka typer av förändringar som håller på att ske inom möbelbranschen.

4.6.2 Producentansvar och spårbarhet

När det kommer till producentansvar finns det likaså positiva signaler från återtillverkare som menar att producenter borde ta ett ansvar för att alla ska kunna laga deras kontorsstol. Miljömärkningar såväl som producentansvar påverkas av ett system för spårbarhet. En vd (R4) påpekar hur det i dagsläget inte finns ett ordentligt spårbarhetssystem och istället skrivs etiketter ut med produktens namn, tillverkare, innehåll och dylikt som möjliggör att gå tillbaka och hitta information om en specifik produkt. Respondenten (R4) anser att en viss kravställning kring spårbarhet och information om produkten kan vara bra eftersom det skulle innebära större kontroll över innehållet i en produkt. Återtillverkare får inte sälja produkter som innehåller gammal plast eller förbjudna kemikalier och det krävs därav ett system för spårbarhet som kan avgöra detta. Samtidigt menar respondenten (R4) hur kraven på spårbarhet i första hand måste ställas på originaltillverkare. Diskussioner om detta förekommer i möbelbranschen och kommer initialt innebära förhållandevis stora investeringar för tillverkare. En annan vd (R2) påpekar å andra sidan hur ett producentansvar till och

med kan vara farligt. I grunden handlar det om ett insamlingsystem som gör att större företag inom möbelbranschen väljer att slänga en större kvantitet möbler istället för att sälja vidare begagnade kontorsmöbler till återtillverkare. Som tidigare konstaterat sker detta eftersom nyförsäljning anser att återbrukat tar en del från nymarknaden och ett producentansvar skulle därmed innebära att kontorsmöbler med ett restvärde återvinns istället för att återbrukas.

4.6.3 Avtal och upphandling

Vad gäller offentlig upphandling är det ett område som nästan samtliga respondenter (R1, R2, R4, R5, R6) bedömer har en stor potential framöver där mängden återbrukat kan öka enormt. En vd (R4) uppskattar förekomsten av offentliga avtal och anbud men påpekar däremot att avtalen behöver bli mer genomtänkta. Enligt respondenten (R4) finns det en tendens till greenwashing och ambitionen handlar snarare om att visa upp ett återbruksavtal i kommunen än att verkligen köpa in större volymer återbrukade möbler. Inför en upphandling är det möjligt att skicka ut Request For Information (RFI) som innebär en skriftlig eller muntlig dialog med leverantörer för att orientera sig inom branschen och är tänkt att göra anbudet så bra som möjligt. RFI:n kan användas som förberedelse inför en upphandling för att testa idéer kring upplägg, kravformulering, avtalsvillkor med mera (Upphandlingsmyndigheten, u.å.) Eftersom nyleverantörer är med i avtalen går återtillverkare ut och säger att leverantörer måste sälja för minst 70 % återbrukat för att kunna vara med i ett avtal – en kravformulering som vanligtvis nonchaleras. Respondenten (R4) anser att försäljningen av återbrukat kommer öka när vissa anbud eller avtal utformas annorlunda och att det i dagsläget är för enkelt att komma med i anbuden.

“Det ska inte vara lätt att sälja återbruk, utan vi är inte så många som gör det idag, men det är väldigt många som är med i avtalen och det stämmer ju inte riktigt.”

Vd, (Personlig kommunikation, 3 mars 2022)

En vd (R2) på ett annat företag påpekar att det finns en skyldighet att titta på priset när upphandlare köper för kommunen eller regionens pengar. Samtidigt kan priset inte avgöra allt eftersom det måste finnas kompetens bland upphandlare att avgöra vad som är ett rimligt pris i förhållande till miljöpåverkan, kvalitet, prestation etcetera. En inköpare (R3) efterlyser likaså ett större fokus på livslängden och menar att det lägsta inköpspriset får inte vara avgörande vid upphandling. Istället är det betydelsefullt med

ett bredare perspektiv som innebär möjligheten att ta in livscykelkostnader för att jämföra miljöpåverkan mellan kontorsmöbler.

4.7 Upphandlingsmyndigheten

Upphandlingsmyndigheten (UHM) är en stödjande myndighet som ger råd och stöd till upphandlande organisationer och är en viktig del för hållbar utveckling. Genom att utveckla och förvalta kriterier går det att ställa hållbarhetskrav som kan främja cirkularitet i samband med offentlig upphandling. Under den senaste tiden har det kommit nya kriterier för upphandling av möbler som bland annat ställer krav på livslängd, spårbarhet, reparation och kvalitet. En hållbarhetsspecialist från UHM påpekar hur spårbarhet är en utmaning i dagsläget eftersom det vanligtvis saknas information kring en möbels innehåll och historik. Tanken är att dessa nya kriterier ska underlätta för cirkularitet och återbruk i framtiden

Vidare berättar respondenten från UHM hur det lägsta inköpspriset nödvändigtvis inte behöver vara en motsättning eftersom det finns en möjlighet att ställa skall-krav eller tvingande krav som leverantörer måste uppfylla. Genom att ställa obligatoriska krav i upphandling blir priset först avgörande när alla leverantörer redan uppfyller olika miljökrav. Likadant finns det möjlighet att ta in perspektiv kring livscykelkostnad, men är något som främst används i samband med energiförbrukande produkter som har en högre kostnad under livslängden. Angående ytterligare krav på cirkularitet menar respondenten att upphandlare eventuellt skulle kunna ställa ingående krav som innefattar att en viss mängd ska vara återbrukat, men att det behövs en mer tydlig och transparent definition över vad en återbrukat möbel är. Enligt respondenten krävs det en mer entydig definition som upphandlare kan luta sig emot. Utöver detta är det nödvändigt att fundera över vilka krav som ska ställas och hur de ska formuleras, något som UHM ännu inte har undersökt.

Respondenten förklarar hur UHM försöker driva på utvecklingen genom att förespråka tidig dialog och få upphandlare att diskutera affärsmodeller som är lämpliga i det långa loppet. Genom att på förhand diskutera med leverantörer innan upphandlingsprocessen äger rum går det att lära sig hur marknaden ser ut och därefter ställa passande krav. Respondenten anser att medvetenheten kring återbruk har ökat den senaste tiden i upphandlande organisationer, men att det fortfarande krävs en större kännedom. Upphandlare kan numera efterfråga återbrukade möbler istället för att köpa nytt av gammal vana. Till sist finns det åtgärder som kan vidtas innan en organisation väljer att vända sig till upphandling. Genom att se över den interna verksamheten i kommunen kan gamla möbler uppdragas i förråd som fortfarande är

användbara. När det finns samverkan mellan verksamheter i kommunen går det att tillgodose olika behov genom att inventera vad som finns i möbelförrådet. Kommunen undviker på så sätt nya inköp genom att ta tillvara på det som redan finns i den interna verksamheten.

4.8 Trä- och Möbelföretagen

Trä- och Möbelföretagen (TMF) är en bransch- och arbetsgivarorganisation för svensk möbelindustri och består av nästan 700 medlemsföretag. TMF företräder originaltillverkare och fungerar bland annat som en länk mellan politik och näringsliv. TMF står bakom miljömärkningen Möbelfakta som numera drivs av Svenska Miljöinstitutet (IVL). Inom cirkularitet försöker TMF aktivt utveckla det strategiska hållbarhetsarbetet hos medlemsföretag, tillhandahålla information och verktyg, bedriva påverkansarbete samt föra en dialog med både myndigheter och politiker.

TMF:s hållbarhetschef anser att det hantverksmässiga renoveringsarbetet (rekonditionering) är betydelsefullt och spelar en viktig roll kortsiktigt, men den stora utmaningen handlar om att ställa om möbelindustrin såväl som svensk industri överlag. En långsiktig lösning är en ansats som innebär hur tillverkningsindustrin kan ställa om från linjär till cirkulär logik och sluta sina materialflöden.

“Vi vill ju att tillverkningsindustrin ska ställa om från linjär till cirkulär logik, och här ligger en stor utmaning, att på något sätt redan från början designa produkterna på rätt sätt så att dem passar in i den cirkulära logiken.”

Hållbarhetschef, (Personlig kommunikation, 6 april 2022)

Svårigheten handlar om att produkter redan från början måste designas på ett sätt som gör att dem passar in i den cirkulära logiken. Respondenten från TMF menar att omställningen till cirkulär ekonomi vanligtvis förknippas med kostnader där investeringar måste göras i ny teknik, nya produkter, nya tjänster och nya kunderbjudanden. Detta innebär en risk eftersom företag måste få avsättning för nya produkter som sätts ut på marknaden. I sammanhanget anser respondenten att upphandling spelar en viktig roll eftersom upphandlare kan vara med och betala en initial riskpremie och skapa efterfrågan på cirkulära lösningar och produkter. I offentlig upphandling är det viktigt att premiera dessa alternativ, något som gör att företag vågar investera i nya lösningar. Efterhand när priset går ner kommer det uppstå en ökad

lönsamhet och förhoppningsvis efterfrågas produkterna av mer konstadskänsliga konsumenter, det vill säga privatpersoner.

När det kommer till miljömärkningar och spårbarhet förs det diskussioner om hur märkningssystem ska hanteras i samband med begagnade och återbrukade möbler. En miljömärkning som Svanen har i dagsläget valt att inte märka begagnade produkter om dem inte är Svanenmärkta från början eftersom det är svårt att garantera innehållet i produkten. Hållbarhetschefen från TMF menar att om originaltillverkare tar tillbaka och rekonditionerar möbler för att sätta ut på marknaden igen kommer det finnas en större kännedom kring produktens kemikalieinnehåll och bakgrundshistorik. Detta kommer i sin tur innebära en bättre förmåga till spårbarhet till skillnad från återtillverkare som inte har hanterat produkten från första början. Respondenten påpekar hur produkter som sätts ut på marknaden måste uppfylla de lagar som finns idag. Detta innebär att kunna redovisa kemikalieinnehåll i en produkt och huruvida produkten innehåller SVHC-ämnen och i vilken mängd. Utöver kemikalieinnehåll måste en kommersiell aktör påvisa att en produkt är säker att använda när den sätts ut på marknaden. Detta görs genom en uppsättning EN-standarder för säkerhet och funktion, något som har varit kutym inom möbelbranschen sedan 50 år tillbaka. En lösning som presenteras av respondenten är att det krävs bättre samarbete och kontakt mellan originaltillverkare och återtillverkare, vilket är tämligen begränsat i dagsläget. Här finns det utrymme för någon form av kommersiell samverkan mellan återbruksföretag och originaltillverkare för att säkerställa spårbarhet och att produkter som sätts ut på marknaden faktiskt uppfyller de lagar som finns idag.

Vidare berättar respondenten från TMF att det finns två stora initiativ från politiskt håll som förhoppningsvis kan utveckla hållbarhetsarbetet inom möbelbranschen framöver. Ett av initiativen presenteras som ett digitalt produktpass vilket innebär att alla produkter som sätts ut på marknaden ska åtföljas av ett produktpass som syftar till att ge information kring produktens material, kemikalieinnehåll, reparationsmöjlighet och hur produkten kan återvinnas. Inom cirkulär ekonomi är det viktigt med ett system som möjliggör att informationskanaleras längs värdekedjan för att uppnå en spårbarhet. Ett digitalt produktpass diskuteras som en lösning där trivial teknik som QR-koder, streckkoder eller RFID-taggar är lösningar som kan lagra produkthistorik. Hållbarhetschefen påpekar samtidigt hur förslaget kantas av flera utmaningar och det är av stor betydelse att utforma produktpasset på rätt sätt. Företag ska inte bli tvingade att publicera alltför mycket i det digitala produktpasset som hotar möjligheten att vidareutveckla den egna verksamheten eller något som påverkar immateriella rättigheter.

Det andra initiativet handlar om en utökning av ekodesigndirektivet som innebär att produkter som sätts ut på EU:s inre marknad ska uppfylla grundläggande

hållbarhetskrav. Hittills har direktivet begränsats till energirelaterade produkter där exempelvis vitvaror behöver redovisa energiförbrukning och förhålla sig efter vissa krav på design för att uppnå energieffektivitet. Möbler har pekats ut som en av fem produktgrupper som är tänkt att omfattas av ekodesign och kan bidra till utvecklingen av mer hållbara produkter i framtiden.

Avslutningsvis efterlyser respondenten mer samarbete mellan näringsliv och akademi och mindre ingripande från politikens sidan angående tekniska detaljer och hur problemen ska lösas. Politiken ska endast sätta upp positiva kriterier, förslag och mål som ska uppfyllas och istället överlåta lösningar till bland annat ingenjörer och innovatörer. På liknande sätt behöver näringsliv och branschorganisationer samarbeta sinsemellan för att hitta lösningar som underlättar för cirkularitet. TMF samarbetar med TEKO som är branschorganisationen för textilindustrin eftersom textila material är en viktig insatsvara för olika möbler. Ju mer textilindustrin kan reducera kemikalieanvändning och förbereda materialet för cirkularitet, desto enklare blir det för olika företag att ta sig an återbruk.

5. Diskussion

Det femte avsnittet börjar med att kort sammanfatta det huvudsakliga innehållet i resultatdelen med hjälp av en tabell som redogör för centrala teman. Detta följs sedan av en sammanfattning och diskussion kring det empiriska materialet och föreslagna åtgärder som kan underlätta för rekonditioneringsbranschens expansion. Diskussionen tar avstamp i tidigare litteratur på området.

Tabell 6

Kategori	Centrala teman
Viktiga förutsättningar för cirkulära affärsmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - Livslängd - Produktkvalitet - Inköp - Kundrelationer - Kommunikation
Utmaningar för cirkulära affärsmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - Brist på samarbete med nyttillverkare - Högt pris på reservdelar - Prispress från nya möbler - Höga personal- och lagerkostnader - Fördomar och mindre acceptans mot återbrukade möbler
Möjligheter med cirkulära affärsmodeller	PSS-orienterade lösningar som uttrycks genom: <ul style="list-style-type: none"> - Uthyrning - Leasing - Reparation
Åtgärder som kan underlätta för rekonditioneringsbranschen:	<ul style="list-style-type: none"> - Tidig dialog - Förändringar i avtal - Inköpspris - Inköpsprocess - Livscykelkostnad - Spårbarhet - Digitala produktpass - Begreppsdefinition - Kompetens bland upphandlande organisationer
Offentlig upphandling	
Informativa styrmedel	
Lagstiftningsåtgärder	

5.1 Centrala teman

Tabell 6 illustrerar de mest centrala teman som har uppstått i samband med genomförda intervjuer och har delats in i fyra olika kategorier. Den första kategorin belyser hur återtillverkare (R1, R2, R4) framför allt betonar inköp som en viktig aktivitet eftersom möblernas livslängd och kvalitet är fundamentala förutsättningar för möbelrekonditionering och skapandet av cirkulära affärsmodeller. Ytterligare har flera återtillverkare (R1, R3, R4, R6) påpekat hur kommunikation och kundrelationer är en annan viktig förutsättning. Det finns ingen strävan till att sälja så mycket som möjligt (likt nyförsäljning) utan snarare fokusera på återkommande kunder och kommunicera till kunden vad det innebär att köpa återbrukade kontorsmöbler.

Utmaningarna för cirkulära affärsmodeller är varierande och en fullständig översikt kring dessa förekommer i tabell 5. Resultatet konstaterar däremot att centrala och gemensamma utmaningar handlar om aspekter kring lönsamhet där högt pris på reservdelar, prispress från nya möbler (av sämre kvalitet) och höga personal- och lagerkostnader är omständigheter som rekonditioneringsföretag behöver förhålla sig till. Utöver detta är samarbete inom möbelbranschen en viktig förutsättning. Resultatet belyser hur samarbete existerar inom möbelbranschen, men är desto mindre välfungerande när det kommer till aktörer som exempelvis har egna försäljningskanaler eller som både äger varumärket och säljer direkt till slutkunden. Till sist har flera återtillverkare (R1, R4, R5, R6) betonat hur fördomar mot återbrukade möbler är en utmaning som rekonditioneringsbranschen står inför. Detta hanteras vanligtvis genom kommunikation med kunden, något som ansågs vara en viktig förutsättning i tabellens första kategori. Vidare finns det möjligheter med cirkulära affärsmodeller som innebär PSS-orienterade lösningar, vilket uttrycks genom uthyrning, leasing och reparation. Möjligheten att hyra och leasa kontorsmöbler är något som förväntas öka och har en stor potential framöver.

Avslutningsvis finns det en del åtgärder och miljöpolitiska styrmedel som kan underlätta för rekonditioneringsbranschens expansion. Efter samtal med återtillverkare, UHM och TMF kan dessa åtgärder sammanfattas som offentlig upphandling, informativa styrmedel samt olika lagstiftningsåtgärder. I följande avsnitt sker en utökad sammanfattning och diskussion av studiens resultat. Efter detta finns det ett avsnitt (5.2) som diskuterar miljöpolitiska styrmedel och ytterligare åtgärder som presenteras inom forskningen.

5.2 Sammanfattning och diskussion av resultat

Resultatet visar att branschen för möbelreconditionering och begagnade kontorsmöbler är på uppgång och återtillverkare betraktas idag som en seriös aktör på marknaden. Allt fler aktörer har fått upp ögonen för återbrukade kontorsmöbler och branschen fortsätter att växa år efter år. En positiv utveckling kan bland annat härledas till en kombination av ekonomiska och miljömässiga faktorer. Miljöhänsyn och hållbara inköp har på senare tid hamnat på agendan, något som har skapat incitament för företag att efterfråga återbrukade kontorsmöbler. Att företag numera har ett hållbarhetsarbete i sin verksamhet tillsammans med ambitioner om lönsamhet gör att återbrukade kontorsmöbler blir ett attraktivt värdeerbjudande för kunden. I dagsläget väljer flertalet respondenter att beskriva sitt kundsegment som företag och offentliga aktörer. Andelen privatpersoner som köper återbrukade möbler är däremot begränsat eftersom dessa beskrivs som mer kostnadskänsliga kunder. Offentlig upphandling och avtal med bland annat Kammarkollegiet har stor potential och anses vara något som kan öka mängden återbrukat framöver.

Företag som ägnar sig åt reconditionering och försäljning av begagnade kontorsmöbler är vanligtvis belägna i storstadsområden och möjlighet finns att expandera i Småland och framför allt Sveriges norra regioner. Arvidsson et al. (2017) påpekar hur cirkulära möbelföretag behöver hitta logistiklösningar som är effektiva och kreativa. Begagnade kontorsmöbler har ett lägre värde än nyproducerade men kostnaden för lagerhållning och transport är fortfarande densamma. Att överväga lagerhållning på mindre orter runt om i Sverige kommer troligtvis reducera kostnaderna. Graden av centralisering och decentralisering är en betydelsefull fråga inom cirkulära produktionssystem, särskilt begagnade möbler då dessa beskrivs som otympliga och besvärliga att transportera. Överlag är det bättre att renovera och återtillverka närmare kunden för att öka vinstmarginalen (Arvidsson et al., 2017).

Branschen för möbelreconditionering beskrivs som speciell och flertalet av respondenterna betonar hur återtillverkare är beroende av marknaden för nyttillverkning. Istället för att eftersträva ständig tillväxt och köpa in alla kontorsmöbler som cirkulerar på marknaden försöker återtillverkare ligga på en viss nivå som är hanterbar. Detta innebär att fokus ligger på noggranna inköp och produktkvalitet som säkerställer reconditionering av begagnade kontorsmöbler. En fundamental förutsättning för att bedriva en cirkulär affärsmodell innefattar ett renoveringsarbete av produkter som är högkvalitativa. Naturliga konkurrenter består därför av möbelföretag

som säljer möbler av sämre kvalitet samtidigt som andra återtillverkare snarare betraktas som kollegor.

Till sist finns det betydande möjligheter med cirkulära affärsmodeller. Som namnet indikerar innebär ett cirkulärt flöde en förmåga för produkter att vara i rörelse och komma tillbaka till företaget för att rekonditioneras och säljas återigen. Den cirkulära logiken skapar dessutom nya tjänster som innebär ett förändrat ägarskap där uthyrning spelar en viktig roll för att tillgodose olika behov hos kunden. På så sätt skapas ett produkttjänstesystem där företag erbjuder funktion och prestation av en produkt istället för ägarskap.

Att utveckla PSS-orienterade lösningar är däremot långt ifrån bekymmersfritt och tidigare forskning (Besch, 2005; Schoonover et al., 2021) har identifierat ett antal möjligheter och barriärer som vanligtvis förknippas med affärsmodeller för leasing och uthyrning. Finansiell risk, mode och design, lagstiftning, relationer och marknadsmöjligheter är endast några exempel på utmaningar och möjligheter som har diskuterats inom forskningen. Uthyrning och leasing av kontorsmöbler skapar en större finansiell osäkerhet eftersom betalningar sprids ut över en längre och oviss tidsperiod till skillnad från produktförsäljning där betalning sker direkt för hela produkten. Ett sätt att förhindra ekonomisk osäkerhet vore att förändra hyresavtal till snabbare återbetalningstid eller introducera en viss hyresperiod som minimum. En annan utmaning handlar om mode och design, eftersom modernitet är något som påverkar kundens förhållande till produkten. Att hyra ut kontorsmöbler under en längre tidsperiod kan vara besvärligt när modet förändras. Möjligheten finns för återtillverkare att ta tillbaka kontorsmöbler och förändra yttre egenskaper såsom färg och textil men desto mer begränsade är återtillverkare när det kommer till stora förändringar som möblernas utformning, storlek och material. Det är därför viktigt att ta hänsyn till en design som är tidlös och som underlättar för återbruk, renovering och reparation (Besch, 2005).

Ytterligare en utmaning handlar om bristen på lagstiftningsåtgärder, vilket gör det bekvämt för traditionella möbelföretag att fortsätta med linjära affärsmodeller. Förslag som har tagits upp i den här studien har varit ett utökat producentansvar samt utvidgning av ekodesigndirektivet. Till sist kan det vara fördelaktigt att se över vad det finns för marknadsmöjligheter. Att utveckla nya affärsmodeller är inte en statisk process, utan kantas snarare av försök, misstag och justeringar. Nya konstellationer av samarbete ska etableras och nya produkter och tjänster ska erbjudas till kunden. Rekonditioneringsföretag är idag belägna i storstadsområden och uthyrning av kontorsmöbler har en stor möjlighet framöver eftersom det finns en stor andel potentiella kunder i ett relativt litet geografiskt område. Vidare påvisar den här studien hur prispress från nya möbler med sämre kvalitet är en utmaning för återtillverkare.

Den svenska rekonditioneringsbranschen kan inte skapa konkurrensfördelar genom att sänka arbetskraftskostnader (och således priset på återbrukade kontorsmöbler) utan behöver istället hitta alternativa lösningar. Högkvalitativa kontorsmöbler kan däremot erbjuda PSS-lösningar, vilket i sammanhanget innebär uthyrning av kontorsmöbler med lokala tjänster för reparation, underhåll och rekonditionering. Ett framtida scenario där möbelbranschen kännetecknas av produkttjänstesystem kommer troligtvis återta konkurrensfördelar som har gått förlorade på andra håll (Besch, 2005; Schoonover et al., 2021).

5.3 Åtgärder som kan underlätta för rekonditioneringsbranschen

Trots att möbelrekonditionering har utvecklats det senaste decenniet är branschen fortfarande väldigt liten i förhållande till den totala möbelbranschen och det finns en stor utvecklingspotential, särskilt när det gäller möbler till offentlig miljö. Det empiriska materialet som har uppkommit i samband med genomförda intervjuer belyser en rad utmaningar och hinder som branschen står inför. För att överkomma dessa utmaningar finns det ett antal föreslagna åtgärder och styrmedel som är värdefullt att diskutera vidare.

5.3.1 Ekonomiska styrmedel

En utmaning som har identifierats är bland annat aspekter om lönsamhet där en respondent (R1) framhåller hur cirkulära affärsmodeller tenderar att bli mer lagerkrävande och personalintensiva. En personalintensiv verksamhet tillsammans med höga arbetskraftskostnader i Sverige utgör en stor kostnad för återtillverkare. Whalen et al. (2018) påpekar hur ekonomiska styrmedel som lägre skatt på arbete, sänkt mervärdesskatt på reparationer och subventioner för återanvändning kan minska operativa kostnader och underlätta för återtillverkare. Av tillfrågade respondenter finns det i allmänhet en positiv inställning till skattelättnader, om än mindre till subventioner till ett företag (R3). Samtidigt belyser Milios (2021) i sin studie hur ekonomiska styrmedel relaterat till skatter är omstritt inom cirkulära affärsmodeller och kan dessutom leda till rekyleffekter i samband med upphandling. En offentlig aktör avgör vilka produkter på marknaden som ska köpas in och gynnar därmed en produkt eller teknologi framför en annan.

5.3.2 Offentlig upphandling

Desto mer konsensus finns gällande offentlig upphandling som kraftfullt styrmedel för att öka mängden återbrukade kontorsmöbler. Den här studien, såväl som tidigare forskning (Öhgren et al., 2019; Milios, 2021; Alhola et al., 2018) bekräftar att offentlig upphandling är ett viktigt styrmedel som kan underlätta för övergången till CE. Vad gäller upphandling av återbrukade kontorsmöbler finns det däremot en del svårigheter som branschen står inför. Den här studien belyser bland annat tidig dialog, förändringar i avtal, inköpspris, inköpsprocess, livscykelkostnad, spårbarhet, begreppsdefinition och kompetens bland upphandlande organisationer som viktiga aspekter att ta hänsyn till. Att gå från linjär till cirkulär upphandling kräver ett nytt tankesätt och nya former av rutiner och verktyg hos upphandlare för att utvärdera behov och erbjudanden. Det kräver också mer avancerade avtal som bland annat inkluderar serviceavtal och reparationer. Istället för att det lägsta inköpspriset ska få vara avgörande behöver hänsyn tas till miljö, livslängd och en förmåga att ta in livscykelkostnader. Att upphandla en tjänst, prestation eller funktion av en produkt snarare än produkten i sig kommer kräva förändrade upphandlingsramar och nya kontraktsvillkor (Arvidsson et al., 2017). Skillnaden mellan återtillverkare och en branschorganisation som TMF är att återtillverkare gärna ser att myndigheter hyr och upphandlar återbrukade kontorsmöbler, medan TMF betraktar det som en övergångsfas till att upphandla större erbjudanden som baseras på livscykelkostnader. TMF menar att upphandling av begagnade och återbrukade produkter är viktigt ur ett kortsiktigt perspektiv, eftersom det bidrar till att förlänga livslängden på möbler som redan har tillverkats och är i omlopp. En mer långsiktig ansats handlar däremot om att den offentliga upphandlaren fokuserar på att efterfråga produkter som är cirkulära från början, vilket i sin tur gör att företag vågar investera i och utveckla nya lösningar. Det är med andra ord mindre komplicerat för offentlig sektor att i dagsläget upphandla återbrukade kontorsmöbler eftersom övergången är mycket mindre till skillnad från att upphandla PSS-erbjudanden från början som innehåller mer avancerade avtal.

En stor utmaning för upphandlande organisationer handlar om förmågan att förändra och bryta upphandlingsmönster. Hållbarhetsspecialisten från UHM menar att det fortfarande krävs en större kännedom kring återbrukade möbler i offentlig upphandling och andra rutiner istället för att köpa nytt av gammal vana. Ett EU-finansierat forskningsprogram för hållbar offentlig upphandling (SPP Regions) har i en rapport för cirkulär upphandling presenterat tre ingångsvärden som är särskilt viktiga inom området (Jones et al., 2017).

Det första ingångsvärdet handlar om att fokusera på tjänster istället för produkter och innebär möjligheten att hyra, leasa eller upphandla en prestation. När tjänsten istället för produkten upphandlas finns det ett tydligt ägarskap och större kontroll för underhåll och rekonditionering. Detta kommer i sin tur leda till att kontorsmöbler som håller längre gynnas eftersom det finns incitament till att erbjuda hållbara produkter som är tänkt att renoveras längre fram (Jones et al., 2017).

Det andra ingångsvärdet handlar om att beakta produktens design, användningsfas och avfallshantering (Jones et al., 2017). Hållbarhetschefen från TMF uppmärksamma hur produkter redan från början måste designas på rätt sätt för att passa in i en cirkulär logik. När produkter designas för reparation, rekonditionering och demontering går det att förlänga användningsfasen och minimera uppkomsten av avfall. Dessutom kan nya aktiviteter som rekonditionering och uthyrning ersätta intäktströmmar som möbelföretag annars går miste om vid nyförsäljning. Detta kan i sin tur skapa incitament som gör att originaltillverkare designar sina kontorsmöbler för en längre livslängd istället för att slänga kontorsmöbler enligt det linjära systemet (Georghiou et al., 2014). Ett utökat producentansvar inom möbelbranschen kan således vara fördelaktigt när allt fler linjära möbelföretag går över till cirkulära affärsmodeller och väljer att beakta aktiviteter där kontorsmöbler återbrukas istället för att återvinnas. Inom politiken förs dessutom diskussioner om en utvidgning av ekodesigndirektivet, vilket innebär att fler produktgrupper såsom elektronik, stål, cement, textilier och möbler kommer omfattas av lagstiftningsåtgärder som är tänkt att göra produkter mer hållbara genom design, återanvändning och reparerbarhet (Europeiska kommissionen, u.å.).

Slutligen innebär det tredje ingångsvärdet ett större fokus på marknadsdialog som innebär ett arbete där nya cirkulära upphandlingskrav formuleras. Exempel på detta framfördes tidigare från UHM som under den senaste tiden har tagit fram nya kriterier för hållbar upphandling av möbler där krav ställs på bland annat livslängd, reparation, spårbarhet och kvalitet. För att formulera lämpliga upphandlingskrav är det nödvändigt med dialog och samarbete längs hela värdekedjan och bör inkludera ett spektrum av aktörer som består av producenter, leverantörer, designers och återtillverkare. När det finns en dialog mellan dessa aktörer kommer det bli möjligt att utvärdera marknaden och diskutera hur målsättningar ska nås samt vilka erbjudanden som ska utvecklas som motsvarar dessa målsättningar (Jones et al., 2017). I samspråk med respondenten från UHM finns det ett behov av att utveckla en mer entydig definition av begreppet återbruk som upphandlare kan luta sig emot när det ska ställas mer ingående cirkulära krav. En tydligare definition av återbruk skulle kunna öka transparensen eftersom begreppet har många olika betydelser i många olika sammanhang.

Ett ytterligare upphandlingsstöd som diskuteras inom forskningen är ett "cirkularitetsmått" som anger den totala cirkularitetsgraden hos en kontorsmöbel. Måttet tillämpas för att jämföra graden av cirkulerat eller återanvänt material mellan olika produkter och kan således användas som underlag i samband med upphandling såväl som marknadsföring av en produkt (Saidani et al., 2019). Hållbarhetspecialisten från UHM är positivt inställd till ett cirkularitetsmått eftersom det är enkelt att kommunicera och innebörden är tydlig, samtidigt är verktyget kontroversiellt och respondenten påpekar hur måttet behöver kompletteras med andra krav som bland annat innefattar livslängd.

5.3.3 Informativa styrmedel

En annan betydande åtgärd för att underlätta branschen för möbelreconditionering är ett system för spårbarhet, något som togs upp tidigare i resultatdelen. Genom att ställa krav på spårbarhet går det att garantera möblers säkerhet och innehåll, vilket skapar andra förutsättningar när produkten lever vidare på andrahandsmarknaden. Företag som sätter ut en produkt på marknaden måste garantera att det inte förekommer några förbjudna ämnen, ge information om det kemiska innehållet och att produkten är säker att använda. Dispens ges varken om produkten är återbrukat eller består av återvunnet material. Om mängden återbrukat ökar kraftigt i framtiden kommer det vara besvärligt att manuellt söka information om alla möbler, i synnerhet när möbler cirkulerar flera gånger mellan olika aktörer och ägare längs värdekedjan. Äldre möbler behöver dessutom uppfylla rådande lagstiftning och det krävs därför ett verktyg som kan erbjuda en lösning på spårbarhetsproblematiken (Lindén, 2020).

Ett digitalt produktpass kan underlätta för återbruk genom att spara information om den aktuella möbelns identitet och egenskaper. I dagsläget förs diskussioner om möjligheten att lösa spårbarhet genom relativt enkel och billig teknik som QR-koder, streckkoder eller RFID-taggar som förser spårbarhetsdata. Ett digitalt produktpass kommer underlätta för reconditioneringsbranschen när det finns tillgänglig information om möblers innehåll och kan utöver detta bidra med information om reservdelar för reparation och demonteringsinstruktioner (Lindén, 2020).

Ett etablerat spårbarhetssystem skapar likaså andra förutsättningar för miljömärkningar som Svanen och Möbelfakta. Förslagsvis kan branschen gynnas av en alternativ märkning för cirkularitet som certifierar att en möbel är återbrukat på "ett bra sätt" och som uppfyller relevanta krav på återbruk i dagsläget. Ett gemensamt system för hur dessa krav ska formuleras och vilken aktör som är tänkt att stå bakom en miljömärkning för återbruk är ännu inte fastslaget (Arvidsson et al., 2017) men är

något som initialt uppskattas av återtillverkare. Fler informativa styrmedel och miljömärkningar kan styra olika aktörer till att göra mer miljömedvetna val.

En annan utmaning som identifierades var bland annat inredningsarkitekter som på förhand begränsade kunden till specifika erbjudanden utifrån olika möbelkataloger. Även inom inredningsbranschen har miljömärkningar tagits fram som Hållbar Interiör (HI) med syfte att erbjuda verktyg för hållbara inköp av inredning. HI är en miljömärkning under utveckling som fungerar som måttstock över hur miljövänligt ett inredningsförslag är. Miljömärkningen ska hjälpa kunden såväl som inredningsarkitekten att se konsekvenserna av att välja återbrukade respektive nyproducerade möbler som inredningsalternativ. En hållbarhetscertifiering för interiörer kan i sin tur skapa incitament för möbelföretag att utveckla mer cirkulära och hållbara möbler (Circular Hub, 2021).

Sammantaget har den här studien, precis som föregående forskning (Öhgren et al., 2019; Milios, 2021), identifierat kunskap och information som viktiga åtgärder för att öka mängden återbrukade kontorsmöbler. Även om det har skett framsteg relaterat till människors attityd på området utgör förväntningar och fördomar två stora hinder inom rekonditioneringsbranschen. I viss utsträckning behöver återtillverkare anstränga sig lite extra för att få in större affärer och kommunikation har blivit en viktig del för att påverka förlegade synsätt om återbrukade kontorsmöbler. Konsumenter blir ofta förvånade över omfattning och utbud när de väljer att besöka verksamheten och att det numera går att efterfråga en större kvantitet kontorsmöbler. För att överkomma dessa utmaningar kommer det i fortsättningen vara betydelsefullt att utveckla dialog och förse individer, företag och offentliga aktörer med information om ekonomiska och miljömässiga fördelar med att handla återbrukade kontorsmöbler. Information kring detta kan uttryckas genom bland annat media, kampanjer och miljömärkningar (Milios, 2021).

5.3.4 Samarbete och cirkulär omställning

Rekonditioneringsbranschen kommer i en bredare bemärkelse gynnas när det finns ett utökat samarbete både inom såväl som utanför möbelbranschen. Att utveckla branschöverskridande samarbeten kommer vara betydelsefullt eftersom en kontorsmöbel sällan kännetecknas som en homogen produkt, utan består snarare av mängder med material som kräver olika lösningar. Hållbarhetschefen från TMF illustrerade detta genom att poängtera hur samarbete sker med andra branschorganisationer, bland annat TEKNO inom textilindustrin, där samverkan kan förbereda insatsvaror för cirkularitet i ett tidigt skede.

Att samarbete även förekommer mellan möbel- och rekonditioneringsbranschen är av stor betydelse. Resultatet visar att det finns ett välfungerande samarbete återtillverkare sinsemellan men desto mindre bekymmersfritt kan relationen vara till diverse möbelföretag. Brist på samarbete uttrycks genom exempelvis fientligt bemötande och höga priser på reservdelar, något som försvårar försäljning och lönsamhetsaspekter bland återtillverkare. En respondent (R4) påpekar hur nyförsäljning i dagsläget arbetar med att utveckla egna modeller som funkar för återbruk och cirkularitet. Allt fler möbelföretag börjar inse hur betydelsefullt en cirkulär ansats är för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden. Branschen befinner sig i en speciell situation eftersom möbelföretag vill hitta egna lösningar för cirkulära affärsmodeller samtidigt som återtillverkare är beroende av nyproducenter. Med andra ord finns det en risk att samverkan undermineras under tiden möbelföretag försöker etablera sina egna system för cirkularitet.

Hållbarhetschefen från TMF menar att det krävs en omfattande omställning av industrin, detta gäller inte endast möbelindustrin utan svensk industri överlag. I den bästa av världar innebär detta att tillverkningsindustrin redan från början arbetar med design och cirkulär logik där materialflöden saktar ner, sluts eller smalnar av. I en övergångsprocess från linjär till CE spelar rekonditioneringsbranschen en avgörande roll och kan förhoppningsvis driva utvecklingen framåt genom att föranleda andra möbelföretag till att tänka och arbeta mer cirkulärt. När rekonditioneringsbranschen växer sig starkare för varje år finns det skäl för andra möbelföretag att modifiera sina affärsmodeller och utveckla erbjudanden som bland annat innehåller reparation och uthyrning av möbler. För att möjliggöra en cirkulär omställning kommer det i fortsättningen vara grundläggande att ta hänsyn till produktens material och design, nya affärsmodeller, återtagningssystem och olika styrmedel som kan underlätta för olika utmaningar (Planing, 2015).

6. Slutsats

Syftet med studien har varit att undersöka den svenska branschen inom möbelreconditionering och innovativa affärsmodeller som bidrar till en cirkulär ekonomi. För att uppfylla syftet tillämpades tre forskningsfrågor och slutsatserna av dessa sammanfattas genom nedanstående punkter:

- Den första forskningsfrågan fick representera en nulägesanalys av reconditioneringsbranschen samt vad det fanns för potential till expansion. Det empiriska materialet från intervjuade företag klargör att det inte finns några tecken på att utvecklingen inom reconditioneringsbranschen på något sätt kommer att avta – tvärtom kommer mängden återbrukade kontorsmöbler öka i framtiden och branschen förväntas expandera kontinuerligt. I förhållande till den totala möbelbranschen betraktas återtillverkare som en mindre aktör och återförsäljning av begagnade kontorsmöbler är beroende av marknaden för nytillverkning. Det är därför naturligt för återtillverkare att beakta och fokusera på värden som gynnar den egna verksamheten. Återtillverkare betonar bland annat *livslängd, produktkvalitet, inköp, kundrelationer* och *kommunikation* som viktiga förutsättningar för att bedriva en cirkulär affärsmodell.
- Studiens andra forskningsfråga tillämpades för att undersöka vilka utmaningar och möjligheter som uppstår när återtillverkare försöker expandera. Materialet illustrerar flera utmaningar som branschen står inför och några centrala hinder består bland annat av *brist på samarbete med nytillverkare, högt pris på reservdelar, prispress från nya möbler, höga personal- och lagerkostnader* samt *fördomar och mindre acceptans mot återbrukade möbler*. Angående möjligheter belyser studien hur övergången till PSS-orienterade lösningar har stor potential framöver med ett förändrat ägarskap. Kundens behov kan istället ersättas genom lokala tjänster som består av bland annat *uthyrning, leasing* och *reparation*.

- Till sist fokuserade den tredje forskningsfrågan på miljöpolitiska styrmedel och åtgärder som kan underlätta för rekonditioneringsbranschens expansion. I linje med tidigare forskning visar även den här studien att offentlig upphandling är ett kraftfullt styrmedel som kan öka mängden återbrukade kontorsmöbler. *Tidig dialog, förändringar i avtal, inköpspris, inköpsprocess, livscykelkostnad, spårbarhet, begreppsdefinition* och *kompetens bland upphandlande organisationer* identifierades som viktiga aspekter att ta hänsyn till. Utöver detta kommer *informativa styrmedel* underlätta för branschen genom digitala produktpass som förser återtillverkare med information om innehållet i möbler, reservdelar och demonteringsinstruktioner. Detta kommer i sin tur underlätta för miljömärkning inom branschen som kan styra olika aktörer till att göra mer miljömedvetna val. Ytterligare finns det diskussioner om att utöka ekodesigndirektivet, vilket innebär att fler produktgrupper (inklusive möbler) kommer omfattas av lagstiftningsåtgärder som ställer krav på exempelvis design, återanvändning och reparerbarhet. Avslutningsvis kommer rekonditioneringsbranschen gynnas av samverkan och branschens expansion kan skapa incitament för nyproducenter att börja utveckla egna cirkulära affärsmodeller.

7. Vidare forskning

Den här studien har gjort en nulägesanalys av branschen för möbelreconditionering. Efter att ha samtal med diverse aktörer har det framkommit olika hinder och utmaningar som branschen står inför och möjliga åtgärder som kan underlätta för reconditioneringsbranschens expansion. Utöver återtillverkare hade det varit intressant med en nulägesanalys av mer traditionella möbelföretag. Detta innebär ett samtal med aktörer som äger varumärken eller har egna försäljningskanaler för att åstadkomma en mer nyanserad bild av hela möbelbranschen. Genom studiens resultat går det att konstatera hur nyproducenter har börjat utveckla egna modeller för återbruk av kontorsmöbler. Förslagsvis kan vidare forskning applicera liknande forskningsfrågor för att undersöka hur långt nyproducenter har kommit i sitt arbete för cirkulära affärsmodeller. Deras utmaningar och förhållningssätt till återtillverkare kan i vidare bemärkelse vara intressant för att utveckla och främja samarbete inom möbelbranschen.

8. Tack

Ett stort tack riktas till min handledare Carl Dalhammar vid Internationella miljöinstitutet som gav förslag på ett inspirerande uppsatsämne och har under arbetets gång bidragit med kloka kommentarer och snabb rådgivning.

Jag vill också rikta ett stort tack till respondenter från företag, myndighet och branschorganisation som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och välkomnat mig för en inblick i verksamheten för möbelreconditionering. Ni har bidragit till grundläggande material och insikter inom branschen som har gjort den här studien möjlig.

9. Referenser

- Alhola, K., Ryding, O. S., Salmenperä, H. & Busch, J. N. (2018). Exploiting the Potential of Public Procurement. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 96-109.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12770>
- Arvidsson, N., Bolin, L., Lindberg, S., Linder, M., Mellquist, AC., Norefjell, F., Nyström, T., Rex, E., Norrblom, HL., Tööj, L. (2017). *Cirkulära möbelflöden: Hur nya affärsmodeller kan bidra till hållbar utveckling inom offentliga möbler*. RISE.
<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1096037&dswid=-8499>
- Bakker, C., den Hollander, E. Van Hinte & Zijlstra, Y. (2014). *Products That Last - product design for circular business models*. BIS Publishers B.V.
- Besch, K. (2005). Product-service systems for office furniture: barriers and opportunities on the European market. *Journal of Cleaner Production*, 13, 1083-1094.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.12.003>
- Bianchini, A., Rossi, J., Pellegrini, M. (2019). Overcoming the Main Barriers of Circular Economy Implementation through a New Visualization Tool for Circular Business Models. *Sustainability*, 11(23), 1-33. <https://doi.org/10.3390/su11236614>
- Bocken, N., Strupeit, L., Whalen, K., Nußholz, J. (2019). A Review and Evaluation of Circular Business Model Innovation Tools. *Sustainability*, 11(8), 1-25.
<https://doi.org/10.3390/su11082210>
- Bryman, A. (2011). *Sambällsvetenskapliga metoder* (2:e uppl.) Liber: Malmö
- Carter, A. (2021) *Rapport om arbetet med Cirkulära möbelflöden*. Hjo kommun.
<https://hjo.se/globalassets/dokument/stab/kansli/hallbarhet/rapport-cirkulara-mobelflod-en-slutlig.pdf>
- Circular Hub. (2021, 4 maj) *Hållbar Interiör – ny hållbarhetscertifiering för interiörer*.
<https://circularhub.se/articles/hallbar-interior-ny-hallbarhetscertifiering-for-interiorer/>
- EMF. (2013). *Towards the circular economy. Vol.1: economic and business rationale for an accelerated transition*, Ellen MacArthur Foundation.
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5:e uppl.) Norstedts juridik: Stockholm.

- Europeiska Kommissionen. (u.å.). *Initiativ för hållbara produkter*. Hämtad den 2 maj 2022 från https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12567-Initiativ-for-hallbara-produkter_sv
- Georghiou, L., Edler, J., Uyarra, E., & Yeow, J. (2014). Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.018>
- Jones, M., Sohn, K. I. & Bendsen, L. A. (2017, maj) *Circular Procurement: Best Practice Report*. ICLEI – Local Governments for Sustainability, European Secretariat. https://sppregions.eu/fileadmin/user_upload/Resources/Circular_Procurement_Best_Practice_Report.pdf
- Jørgensen, S., Pedersen, LJT. (2018). *Restart sustainable business model innovation*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>
- Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Konietzko, J., Bocken, N. & Hultink J. E. (2020). A Tool to Analyze, Ideate and Develop Circular Innovation Ecosystems. *Sustainability*. 12(1), 1-39. <https://doi.org/10.3390/su12010417>
- Lindén, H. (2020, februari). *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*. RISE. <http://ri.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1426865&dswid=449>
- Linder, M., Willander, M. (2017). Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182-196. <https://doi.org/10.1002/bse.1906>
- Milios, L. (2021). Overarching policy framework for product life extension in a circular economy – A bottom-up business perspective. *Environmental Policy and Governance*, 31, 330–346. <https://doi.org/10.1002/eet.1927>
- Mont, O., Lehner, M., Schoonover, H. (2020). *Business models for sustainable consumption: Inspirational examples from the furniture and home textiles sectors*. Mistra Sustainable Consumption, (Report 1:9). KTH Royal Institute of Technology. <https://www.sustainableconsumption.se/wp-content/uploads/sites/34/2021/05/Business-models-for-sustainable-consumption-2.pdf>
- Mont, O., Plepys, A., Whalen, K., & Nussholz, J. L. K. (2017). *Business model innovation for a Circular Economy: Drivers and barriers for the Swedish industry – the voice of REES companies*. Mistra REES.
- Mont, O. (2002). Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237-245. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00039-7)

- Nilsson, A., & Rex, E. (2020, februari). *Var en del av den cirkulära omställningen!* RISE rapport 2020:19.
<http://ri.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1417104&dsid=5045>
- Nußholz, L.K. (2017). Circular Business Models: Defining a Concept and Framing an Emerging Research Field. *Sustainability*, 9, 1-16.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/9/10/1810>
- Oghazi, P., Mostaghel, R. (2018). Circular Business Model Challenges and Lessons Learned – An Industrial Perspective. *Sustainability*, 10(3), 1-19.
<https://doi.org/10.3390/su10030739>
- Planing, P. (2015). Business Model Innovation in a Circular Economy: Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models. *Open Journal of Business Model Innovation*. 1-11.
- RISE - Research Institutes of Sweden och VINNOVA RISE, (2019, 15 november). *Cirkulära affärer slår igenom i möbelbranschen*.
<https://www.ri.se/sv/press/cirkulara-affarer-slar-igenom-i-mobelbranschen>
- Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F., & Kendall, A. (2019) A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, 207, 542-559.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.014>
- Schoonover, H. A., Mont, O. & Lehner, M. (2021). Exploring barriers to implementing product-service systems for home furnishings. *Journal of Cleaner Production*, 295.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126286>
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod* Liber: Stockholm.
- Tillväxtverket. 2020. *Ta steget till cirkulär affärsutveckling – Med verktyget Cirkulär Business Model Canvas*.
https://tillvaxtverket.se/download/18.4e1610117dbd469b5cc8da8/1642429781639/Canvas_Cirkul%C3%A4r_Ekonomi_Handledning.pdf
- Upphandlingsmyndigheten. (u.å). *Request for information (RFI) och extern remiss*. Hämtad den 30 mars 2022 från
<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/tidig-dialog/request-for-information-rfi-och-extern-remiss/>
- Vermunt, D.A., Negro, S.O., Verweij, P.A., Kuppens, D.V., Hekkert, M.P. (2019). Exploring barriers to implementing different circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 222, 891-902. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.052>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

- Whalen, A.K., Milios, L. & Nußholz, J. (2018) Bridging the gap: Barriers and potential for scaling reuse practices in the Swedish ICT sector. *Resources, Conservation & Recycling*, 135, 123-131. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.029>
- Öhgren, M., Milios, L., Dalhammar, C. & Lindahl, M. (2019) Public procurement of reconditioned furniture and the potential transition to product service systems solutions. *Procedia CIRP*, 83, 151-156. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.134>

10. Bilagor

Bilaga I

Intervjuprotokoll

Företag

1. Hur bedriver ni er affärsverksamhet?

- Rekonditionering av kontorsmöbler?
- Uthyrning?
- Renoveras alla möbler eller sker även försäljning av begagnade kontorsmöbler?
- Vad består ert sortiment vanligtvis av?

2. Vilka är era största eller typiska kunder?

- Privata företag och organisationer?
- Offentlig sektor och upphandling?
- Hushåll och privatpersoner?
- Finns det kunder som ni inte når idag av någon anledning?

3. Finns det några siffror på omsättning eller er storlek på marknaden jämfört med andra aktörer?

4. Är det en utmaning att kunna förvara en större kvantitet kontorsmöbler?

- Hur tror ni detta kan lösas när verksamheten expanderar?

5. Överlag vad ser ni för utmaningar eller hinder med att rekonditionera kontorsmöbler?

- Vad blir det oftast diskussioner om?
- Vad uttrycker konsumenten för oroligheter?
- Är det något som inte går att lösa?

6. Finns det en utmaning kring människors attityd och förväntningar?

- Har det skett en förändring på området?

7. Vad tror ni behöver göras för att aktörer ska stanna upp och vända sig till branschen för rekonditionering innan de väljer att slänga kontorsmöbler när de behöver bytas ut?

8. Försöker originaltillverkare eller de som säljer nya möbler på något sätt förhindra återtillverkare eller försvåra återförsäljning av produkter? Hur ser er relation ut med dem?

9. Vilka är era konkurrenter? Finns det konflikter eller enbart samverkan och lösningar?

- På vilket sätt är ni beroende av samarbete med andra aktörer?

10. Vilka förslag vill ni gärna se från politiskt håll för att underlätta branschens expansion? Exempelvis skattelättnader, möjlighet till miljömärkning, producentansvar etc.

11. Hur ser ni på offentlig upphandling och deras roll när det kommer till att öka volymerna av rekonditionerade kontorsmöbler?

12. Har ni märkt av en större efterfrågan på rekonditionerade kontorsmöbler på senare tid?

- Vad tror ni den här förändringen beror på?

13. Vad är er beskrivning av branschen i dagsläget?

- Hur mår den och vad ser ni för framtidsutsikter?

Bilaga II

Intervjuprotokoll

Myndighet (UHM)

1. Hur ser ni på kravställningen när det kommer till rekonditionerade kontorsmöbler?
 - Är de problematiskt med alltför detaljerade krav?

2. Det har bland annat kommit nya kriterier för hållbar upphandling av möbler – hur har detta förändrat möjligheten att öka mängden återbrukat vid offentlig upphandling?

3. Branschorganisationer för företag som säljer nya möbler ser ett problem med fokus på pris – upphandlare vill inte göra mer avancerade upphandlingar med serviceavtal och reparationer, vilket förstås är ett hinder för cirkulära lösningar. Hur ser ni på detta?

4. En försäljare av begagnade kontorsmöbler menar att det i dagsläget är alldeles för enkelt att komma med i anbud och vill gärna se mer krav på att nyleverantörer behöver sälja en viss procent återbrukat för att få vara med i avtalen – hur ser ni på detta?

5. I samband med upphandling menar återtillverkare att lägsta inköpspris har en tendens till att bli avgörande – vad finns det för möjlighet att ta hänsyn till miljö och livslängd?
 - Finns det möjlighet att ta in perspektiv kring livscykelanalys och livscykelkostnader?
 - Anser ni att detta görs tillräckligt eller behöver det ske förbättringar inom området?

6. Är det en utmaning att kunna mäta och utvärdera olika anbud på ett rättvist sätt när linjära och cirkulära affärsmodeller skiljer sig åt?
 - Att hyra en kontorsplats kan exempelvis vara dyrare än att köpa respektive möbel, men man sparar kanske in arbetstid, service och avvecklingskostnader.

- Behövs det bättre verktyg och kompetens bland upphandlare för att jämföra linjära och cirkulära affärsmodeller?

7. Är det utbrett inom upphandling att tänka och mäta prestation av en produkt istället för äganderätt och inköpspris?

- Vilka krav på cirkularitet anser ni är rimliga utifrån konkurrenstekniska skäl?

8. Förutom att ta fram nya kriterier – Hur arbetar Upphandlingsmyndigheten för att främja cirkulär upphandling bland kommuner och regioner? Något särskilt stöd eller verktyg?

9. Vad tror ni är den största utmaningen för cirkulär upphandling och möjligheten öka mängden återbrukade kontorsmöbler?

- Kunskap, attityd, bättre rutiner i upphandlingsprocessen?

10. Inom forskningen finns diskussioner om ett ”cirkularitetsmått” d.v.s. man kan jämföra graden av cirkularitet hos en produkt som berättar hur mycket återanvänt material en produkt innehåller. Vad anser ni om ett sådant mått som underlag för upphandling där det går att jämföra hur mycket återvunnet material respektive produkter består av?

11. Vad ser ni för utveckling framöver gällande cirkulär upphandling av möbler?

Bilaga III

Intervjuprotokoll

Branschorganisation (TMF)

1. Hur ser er relation ut till branschen för möbelreconditionering?

- Hur vanligt är det att företag som säljer nytt även rekonditionerar?

2. Som branschorganisation är det något samarbete ni skulle vilja se mer av?

- Mer samarbete över branschgränserna återbruk och nyförsäljning?
- Återtillverkare menar att det finns samarbete såväl som rivalitet till nyproducenter - vad har ni för uppfattning?

3. Om möbelföretag ska fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden så måste även dem rätta sig efter förändringar som sker i samhället. Hur arbetar ni för att inspirera nyproducenter/nyförsäljning till att ställa om från linjär till cirkulär möbelproduktion eller utveckla egna modeller för återbruk?

- Finns det utmaningar som kan stävja utvecklingen?
- Finns det förslag som kan påskynda utvecklingen?

4. Många återtillverkare inom möbelbranschen menar att prispress och lönsamheten bland cirkulära affärsmodeller är en stor utmaning, det är oftast billigare att köpa nytt och dyrare att köpa begagnat – hur ser ni på det?

- Hur ska vi göra cirkulära affärsmodeller mer lönsamma?
- Påtrycker ni något om livslängd och innehåll i möbler?

5. Hur ser ni på offentlig upphandling och dess möjlighet att öka kvantiteten återbrukade möbler?

- Hur ser ni på möjligheten att kunna ställa mer avancerade avtal som innebär funktionsupphandling av nya eller rekonditionerade möbler med ingående serviceavtal?

6. Vad anser ni om lagstiftningen kring förbjudna kemikalier och hur förhåller sig lagstiftningen till återtillverkare eller försäljare av begagnade kontorsmöbler?

7. Återtillverkare menar att kraven inte ska ställas på dem utan snarare på tillverkare och producenter när det kommer till produktens innehåll, spårbarhet o.s.v. Vad anser ni om detta?

8. Är det några krav, regler eller lagar som behöver förändras eller omvärderas för att gynna det cirkulära arbetet inom möbelbranschen?

9. Hur ser ni på skapandet av ett system för spårbarhet – finns det en vilja bland producenter att investera i detta?

- RFID-dekaler, QR-koder eller något liknande för att lagra produkthistorik?

10. Är det några förslag ni vill se från politiskt håll för att utveckla hållbarhetsarbetet inom möbelbranschen?

11. Ni står bakom märkningssystemet Möbelfakta, en märkning som försvinner i samband med rekonditionering, vad anser ni om en specifik märkning som berättar att en möbel är återbrukad, återtillverkad eller liknande?

12. Hur tycker ni vi ska utveckla framtidens möbler och system för en cirkulär ekonomi?

- Går det ens att tillfredsställa alla aktörer inom möbelbranschen?
- Vad skulle ni säga är de största utmaningarna?
- Vad ser ni för utveckling framöver?



LUNDS
UNIVERSITET

WWW.CEC.LU.SE

WWW.LU.SE

Lunds universitet

Miljövetenskaplig utbildning
Centrum för miljö- och
klimatforskning
Ekologihuset
223 62 Lund