



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Handelshøyskolen

## **Bærekraftig verdiskapning gjennom lokal tekstilproduksjon**

Sustainable value creation through local textile  
production

Tiril Cathrine Gossner  
Master i entreprenørskap og innovasjon

## FORORD

Denne oppgaven er utarbeidet som et avsluttende ledd av en 2-årig mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Helt fra studiestart var jeg fast bestemt på at jeg ville skrive en masteroppgave om noe som kunne gi en praktisk samfunnsnytte og samtidig ha en sosial verdi. Da jeg fikk tilbud om å skrive oppgave for det pågående forskningsprosjektet til SIFO: KRUS - økt utnyttelse av Norsk ull, ble jeg inspirert. Det å kunne være med på å øke verdien av en uutnyttet ressurs med et enormt potensialet, der fokuset ligger på en bærekraftig utvikling i tekstilindustrien, virket fristende.

Å skrive en masteroppgave har vært en lang prosess. Det har krevd utrolig mye av meg, kanskje litt for mye til tider, men det har også gitt meg utrolig mye. Den kunnskapen jeg i dag sitter med ville jeg aldri vært foruten.

I denne anledningen ønsker jeg å takke en rekke mennesker. Først og fremst vil jeg takke hovedveilederen min førsteamanuensis Siw Fosstenløy for veiledning og støtte på veien, og førsteamanuensis Elin Kubberød for velvillig assistanse når jeg trengte det. Videre vil jeg takke Ingun Grimstad Klepp fra SIFO og Tone Skårdal Tobiasson fra NICE som har vist meg en verden av ull - Norsk ull. Jeg vil også takke selskapene som har stilt opp, tatt seg tid til intervjuer og bidratt med nyttig innsikt. En helt spesiell takk vil jeg gi til Anna Eline Eidsvig min medstudent, min partner, og min klippe gjennom studietiden. Masterprosessen ville ikke vært det samme uten deg.

Ås, den 15. august 2016

---

Tiril Cathrine Gossner

## **SAMMENDRAG**

De globale utfordringene i tekstilindustrien har ført til en økende interesse for det bærekraftige forretningspotensialet ved lokal tekstilproduksjon. Gjennom et case-studie av fire norske selskaper undersøker denne oppgaven hvordan lokale tekstilprodusenter skaper, leverer og fanger bærekraftig verdi, og hvilke utfordringer selskapene møter gjennom å produsere lokalt. Funnene viser at lokale tekstilprodusenter skaper, leverer og fanger bærekraftig verdi gjennom ulike mekanismer og at det foreligger en rekke muligheter og utfordringer ved lokal tekstilproduksjon i Norge.

## **ABSTRACT**

The global challenges of the textile industry are increasingly leading to an interest in the opportunities sustainable business opportunities of localizing the production facilities to industrialized countries. This study investigates how local textile companies create, deliver and capture value, and what challenges they face when trying to localize. Findings reveal that local textile producers create, deliver and capture sustainable value in multiple ways, and that both opportunities and challenges are facing the local textile producers.

# INNHALDSFORTEGNELSE

1 BAKGRUNN .....	1
1.1 Tekstilindustrien .....	1
1.2 Mot en bærekraftig utvikling .....	1
1.3 Problemstilling .....	2
1.4 Bidrag .....	2
1.5 Oppbygning av oppgaven .....	3
2 GJENNOMGANG AV LITTERATUREN .....	4
2.1 Forretningsmodeller .....	4
2.1.1 Definisjon og konseptualisering .....	4
2.1.2 Elementer i forretningsmodeller .....	5
2.1.3 Rammeverk .....	5
2.2 Bærekraft .....	6
2.2.1 Definisjon .....	6
2.2.2 Perspektiver på bærekraft .....	7
2.3 Bærekraft integrert i forretningsmodellen .....	7
2.3.1 Krav til elementene for å være bærekraftig .....	8
2.3.2 Løsninger til en bærekraftig forretningsmodell .....	9
2.4 Tekstilindustrien og bærekraft .....	10
2.5 Lokal produksjon .....	11
2.5.1 Kontroll og innsyn .....	11
2.5.2 Innovasjon og kunnskap .....	11
2.5.3 Samarbeid .....	12
2.5.4 Verdi for lokalsamfunnet .....	12
2.5.5 Utdfordringer ved lokal produksjon .....	13

2. 6 Teoretisk rammeverk .....	13
3 METODE .....	13
3.1 Valg av metode .....	13
3.2 Case studie .....	14
3.3 Datainnsamling .....	14
3.3.1 Utvalg og rekruttering .....	15
3.3.2 Intervjuguide .....	16
3.3.3 Gjennomføring av intervju .....	17
3.4 Analyse av datamaterialet .....	19
3.4.1 Studiens styrker og svakheter .....	19
3.5 Etske aspekter .....	20
4 RESULTAT OG ANALYSE .....	21
4.1 Gudbrandsdalens Uldvarefabrik .....	21
4.1.1 Verdiløfte.....	21
4.1.2 Verdiskapning og verdilevering.....	22
4.1.3 Verdifanging .....	23
4.2 Sandnes Garn .....	24
4.2.1 Verdiløfte.....	25
4.2.2 Verdiskapning og verdilevering.....	25
4.2.3 Verdifanging .....	27
4.3 Hillesvåg Ullvarefabrikk .....	28
4.3.1 Verdiløfte.....	28
4.3.2 Verdiskapning og verdilevering.....	29
4.3.3 Verdifanging .....	30
4.4 Rauma Ullvarefabrikk.....	31
4.4.1 Verdiløfte.....	31

4.4.2 Verdiskapning og verdilevering .....	32
4.4.3 Verdifanging .....	33
4.5 Utfordringer ved å produsere lokalt .....	33
4.5.1 Tilgang på kunnskap og kompetanse .....	33
4.5.2 Bransje og partnere .....	35
4.5.3 Statelig tilrettelegging .....	35
4.5.4 Høyt kostnadsnivå .....	37
4.5.5 Råvaretilgang.....	37
4.5.6 Utflytning av ledd i verdikjeden og miljøkonsekvens .....	38
4.5.7 Konsumentenes bevissthet .....	38
5 DISKUSJON .....	39
6 KONKLUSJON .....	42
7 KILDER .....	43
7.1 Referanser .....	43
7.2 Intervjuer .....	46
8 VEDLEGG .....	47

# 1 BAKGRUNN

## 1.1 Tekstilindustrien

*“Along with the rest of the world, the textile industry is rapidly heading towards a precipice: an environmental, social, and political disaster that we all have seen coming all too well”.*

Thiry 2013 s. 3

Tekstilindustrien er en av verdens største industrier målt i produksjonsskala og antall ansatte. Med en markedsverdi på 353 milliarder dollar (Retail Forum 2013) er det liten tvil om hvilken betydning industrien har for verdensøkonomien. Men de senere årene har den vitenskapelige litteraturen, interesseorganisasjoner og massemedia begynt å kaste lys på skyggesiden av industriens velstand og vekst. I dag er oppstrømskjeden preget av overdreven bruk av naturressurser, skadelige kjemikalier, utslipp og forurensning. De sosiale utfordringene er knyttet til svake reguleringer og rettigheter for arbeiderne, der lave lønninger, barnearbeid, helse- og sikkerhetsrisiko er daglig kost (Pedersen & Gwozdz 2014). Nedstrøms står konsumere som ønsker mer og enda flere tekstilprodukter og bidrar til enorme miljøutfordringer tilknyttet både forbruk, bruks- og avfallsfasen (Pedersen & Andersen 2015). Og mellom produsentene og forbrukerne står i dag mektige selskaper og skaper endeløse, men samtidig kortvarige trender, gjennom sine stordriftsfordeler ved å skape flest mulig produkter til lavest mulig pris (Draper et al. 2007). Som Thiry (2013) innledningsvis initierer er det på høy tid å ta tak i de bærekraftige utfordringene industrien står ovenfor.

## 1.2 Mot en bærekraftig utvikling

Mot en bærekraftig utvikling spiller selskapene en viktig rolle. Selskapene er brukere av naturens og menneskelige ressurser, har stor innflytelse på etterspørsel og trender, økonomien og samfunnet generelt. I dag er tekstilindustrien karakterisert av et fåtall store spillere som skaper endeløse men samtidig kortvarige trender gjennom stordriftsfordeler

ved å skape flest mulig produkter til lavest mulig pris (Draper et al. 2007). På tvers av industrier viser litteraturen at det er et økende behov for å integrere bærekraft inn i selskapers strategier og finne nye måter å skape økonomisk verdi, verdi som ikke går på bekostning av samfunnet eller miljøet (Bocken et al. 2014; Hart & Milstein 2003; I dag er tekstilindustrien karakterisert av globale og komplekse leverandørkjeder som gjør det vanskelig for både selskaper og forbrukere å få kontroll og innsyn i hvor og hvordan tekstilene blir produsert (Ashby 2016; Gray et al. 2013).

Som en respons til industriens globale utfordringer som økonomisk skjevfordeling, miljø- og sosiale utfordringer er det en økende interesse for lokal tekstilproduksjon. Der bærekraft blir skapt gjennom nærhet til hvordan produktene lages og samarbeid på tvers av verdikjeden (Theyel, 2012). Men forholdet mellom bærekraft og lokal tekstilproduksjon er fortsatt et utforsket område (Tyl et al. 2012) og det er et økende behov for å undersøke hvilke verdiskapningspotensiale lokal tekstilproduksjon kan gi for selskapet og i et skritt mot en mer bærekraftig utvikling i tekstilindustrien (Klepp et al. 2015).

### **1.3 Problemstilling**

Målet med denne oppgaven er å undersøke forholdet mellom lokal tekstilproduksjon og bærekraftig verdiskapning. Gjennom å analysere fire norske tekstilprodusenters forretningsmodell vil jeg svare på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan skaper, leverer og fanger lokale tekstilprodusenter bærekraftig verdi?
2. Hvilke utfordringer møter selskapene gjennom å produsere lokalt?

Denne oppgaven vil gi en bedre innsikt i bærekraftige effekter og utfordringene Norske tekstilprodusenter står overfor.

### **1.4 Bidrag**

Først og fremst søker denne oppgaven å gi et empirisk bidrag til forholdet mellom lokal produksjon, verdiskapning og bærekraft. Oppgaven er også ment som et bidrag til det pågående forskningsprosjektet: KURS - Grønn vekst i hvitt gull gjennom lokalt forankrede



verdikjeder, som er ledet av Statens Institutt for Forbruksforskning (SIFO). Gjennom verdikjeden til Norsk ull søker KRUS-prosjektet å undersøke hvilke forretningsmuligheter lokal tekstilproduksjon har i et steg mot en bærekraftig utvikling i tekstilindustrien (KRUS u.å). Oppgaven har også et praktisk bidrag da den søker å gi et innblikk i de hvilke bærekraftige verdiskapningsmuligheter lokal tekstilproduksjon har og hvilke utfordringer lokale tekstilprodusenter møter i dag. Dette kan bidra til informasjon og kunnskap for selskaper i søken mot en mer bærekraftig fremgangsmåte, samt på industrielt og statelig nivå.

### **1.5 Oppbygning av oppgaven**

For å svare på forskningsspørsmålene vil denne oppgaven først presentere tidligere litteratur for å belyse temaene i forskningsspørsmålene under kapittel 2. I avsnitt 2.2 vil oppgaven introdusere forretningsmodell konseptet og gi innsikt i hvordan selskaper skaper, leverer og fanger verdi. I avsnitt 2.3 vil bærekraft konseptet bli introdusert for så videre i avsnitt 2.4 gå inn på hvordan bærekraft kan integreres i selskapers forretningsmodell og de ulike verdiskapningsmekanismene. I avsnitt 2.5 vil lokal produksjon bli introdusert og forholdet mellom selskapers evne til å bærekraftig verdi. Kapittel 3 vil redegjøre for valg av metode. Og i kapittel 4 vil resultat og analyse bli presentert. Diskusjonen vil foregå under kapittel 5, og ende ut i et resultat i kapittel 6.

## **2 GJENNOMGANG AV LITTERATUREN**

### **2.1 Forretningsmodeller**

Forretningsmodeller er et relativt nytt konsept (Teece 2010). Begrepet «forretningsmodeller» vokste seg frem som et «buzz-ord» i forretningsmiljøet på midten av 1990-tallet, der det ble brukt som referanse til de fremvoksende nettbaserte selskapene og deres nye måter å skape verdi for kundene, selskapet selv og for sine investorer (Chesbrough & Rosenbloom 2002).

Som Teece (2010 s. 172) skriver: «whenever a business enterprise is established, it either explicitly or implicitly employs a particular business model (...)». I bred forstand beskriver dermed forretningsmodeller de underliggende mekanismene for hvordan et selskap «gjør forretninger».

Fortsatt foreligger det et variert utvalg av definisjoner og konseptualiseringer av forretningsmodeller (Zott et al. 2011). Både i akademia og i praksis blir forretningsmodeller ofte forvirret med strategi, fortjeneste modell og andre ledelsesbegreper (Morris et al. 2005). Det er derfor spesielt viktig å klargjøre hvilke definisjon og konseptualisering som benyttes, slik at forretningsmodellen kan utfylle sitt fulle potensial.

#### **2.1.1 Definisjon og konseptualisering**

De senere årene er det gjort flere forsøk på å samle den spredte litteraturen på forretningsmodeller (Al-Debei and Avison, 2010; Morris et al. 2005; Zott et al. 2011). I følge Jørgensen & Pedersen 2013 s. 49) er det i større eller mindre grad en felles enighet om at forretningsmodeller beskriver den organisatoriske utformingen eller designen for hvordan selskaper skaper lønnsomhet fra et verdiperspektiv, og de fleste konseptualiseringene forklarer på en eller annen måte: 1) hvilken verdi som skapes, og hvem den skapes for, 2) hvilke ressurser og aktiviteter som trengs for å skape verdien, 3) hvordan bedriften må organisere seg for å realisere denne verdiskapningen, og 4) regnestykket som ligger til grunn for å sikre at verdierklæringen, en akseptabel pris for kunden, samtidig som den sikrer lønnsomhet for bedriften. I takt med denne tankegangen definerer Osterwalder & Pigneur (2010 s. 14) forretningsmodeller som:

*«A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value».*

Videre i oppgaven er det denne definisjonen av forretningsmodeller som blir brukt.

### **2.1.2 Elementer i forretningsmodeller**

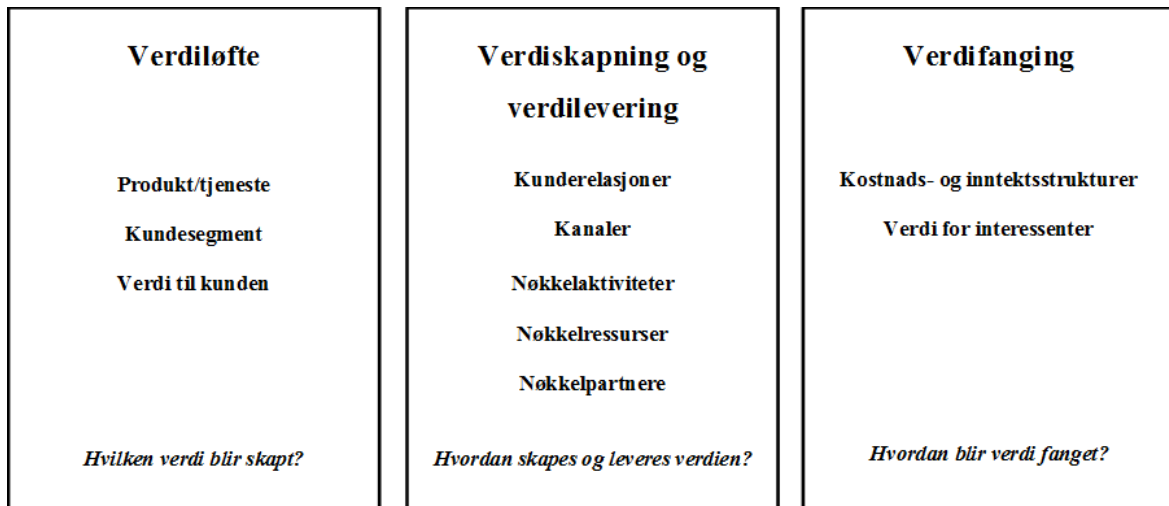
Osterwalder (2004) bygger på the Balanced Scorecard-metoden av Kaplan & Norton (1992), og mer generelt ledelses- og strategilitteratur. I følge Osterwalder (2004) må følgende fire elementer inngå i en forretningsmodell: produkt, kundegrensesnitt, infrastruktur og finansielle aspekter. For å skape verdi må selskapet tilby et sett med produkter. Produktelementet viser hvilke produkter selskapet tilbyr og hvilken verdi produktene eller tjenestene gir kundene. Dette elementet viser dermed også hvilken bransje selskapet konkurrerer i og hvordan selskapet skiller seg fra konkurrentene (Osterwalder, 2004 s. 52). For å kunne møte kundens behov må selskapet vite hvem kunden er, hvordan selskapet best mulig kan levere verdi til kundene og hvilke relasjoner selskapet må bygge med kunden for å kunne selge produktene og tjenestene. Dette er inn i kundegrensesnittet. For å kunne levere verdien til kunder er selskapet også avhengig av en rekke ressurser og aktiviteter. Infrastruktur viser til hvilke ressurser og aktiviteter selskapet velger, og plasserer dermed selskapet i en verdikjede og nettverk av samarbeidspartnere og leverandører. Til sist må finansielle aspekter inkluderes. Hva er salgsmodellen, kostnadsstrukturen og lønnsomhet i forretningsmodellen?

Forretningsmodellen viser dermed hvordan selskaper skaper verdi fra en rekke kilder og er avhengig av det kontekstuelle landskapet og evne til å utnytte ressursene. Men som Osterwalder (2004) påpeker beskriver ikke forretningsmodellen alle de komplekse og sosiale prosessene som foregår i en organisasjon. Forretningsmodellen er et konseptuelt rammeverk over de underliggende verdiskapningsmekanismene

### **2.1.3 Rammeverk**

Osterwalder (2004) og Osterwalder & Pigneur (2010) deler videre de fire grunnpilarene inn i ni byggestener: verdiløfte, kundesegment, kunderelasjoner, kanaler, nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser, nøkkelpartnere, kostnadsstruktur, og inntektstrukturer. Basert på Osterwalder & Pigneur (2010) deler Bocken et al. (2014) forretningsmodell-elementene

inn i et verdibasert rammeverk som består av følgende tre verdiskapningsmekanismer: verdiløfte, verdiskapning- og verdilevering samt verdifanging. Figur 1 viser en inndeling av byggestenene og hvilken verdimekanisme de tilhører. Det er viktig å påpeke at litteraturen ikke er samstemt rundt hvilke mekanismer som skaper og leverer verdi.



Figur 1: Konseptuelt rammeverk for forretningsmodeller (Bocken et al. 2014). Egen oversettelse.

## 2.2 Bærekraft

### 2.2.1 Definisjon

Prinsippene for bærekraft ble utarbeidet av WCED (1987) i den såkalte Brundtland-rapporten der det står: «*Humanity has the ability to make development sustainable by meeting the needs of the present without compromising the ability for future generations to meet their own needs*»

Brundtland-rapporten utvikler videre et konseptuelt rammeverk på makronivå med de tre elementene: økonomi, samfunn og miljø. Rammeverket bygger på ideen om at dersom dagens behov skal dekkes og fremtidige generasjoner skal kunne møte sine behov, kan ikke lenger økonomisk vekst gå på bekostning av samfunnet eller miljøet. For å oppnå en bærekraftig utvikling må de tre elementene økonomi, samfunn og miljø gjensidig forsterke hverandre.

WCED utfordrer den konvensjonelle forretningsmodell-perspektivet der fokuset er på kundebehov og fange økonomisk verdi for selskapet selv, sine eiere og investorer, er for begrenset og for snevert fra et bærekraftig perspektiv.

En innflytelsesrik som er blitt indentifisert som et viktig bidrag i diskusjoner rundt selskaper og bærekraft er *stakeholder theory*, eller *interessentteorien* (Freeman 2010). Interessentteorien påpeker at bedriften har et betydelig ansvar ovenfor en rekke interne og eksterne interessenter som påvirkes av bedriftens aktiviteter, inkludert ansatte, lokal samfunnet, nærmiljøet osv. I følge Freeman (2010) er disse ansvarsforholdene like fundamentale som bedriftens ansvar ovenfor eierne, ettersom interessentene blir utsatt for en rekke negative effekter av bedriftens drift (Jørgensen & Pedersen 2013 s. 58).

### **2.2.2 Perspektiver på bærekraft**

John Elkington (1999) videreførte WCED sitt konseptuelle rammeverk til et selskapsnivå og utarbeidet «The Tripple Bottom Line» (TBL) konseptet i et forsøk på å utvide den tradisjonelle finansielle bunnlinjen med en bunnlinje for samfunnet og en bunnlinje for miljøet. Og argumenterte at selskaper må balansere tradisjonelle økonomiske mål med sosiale og miljørelaterte angående.

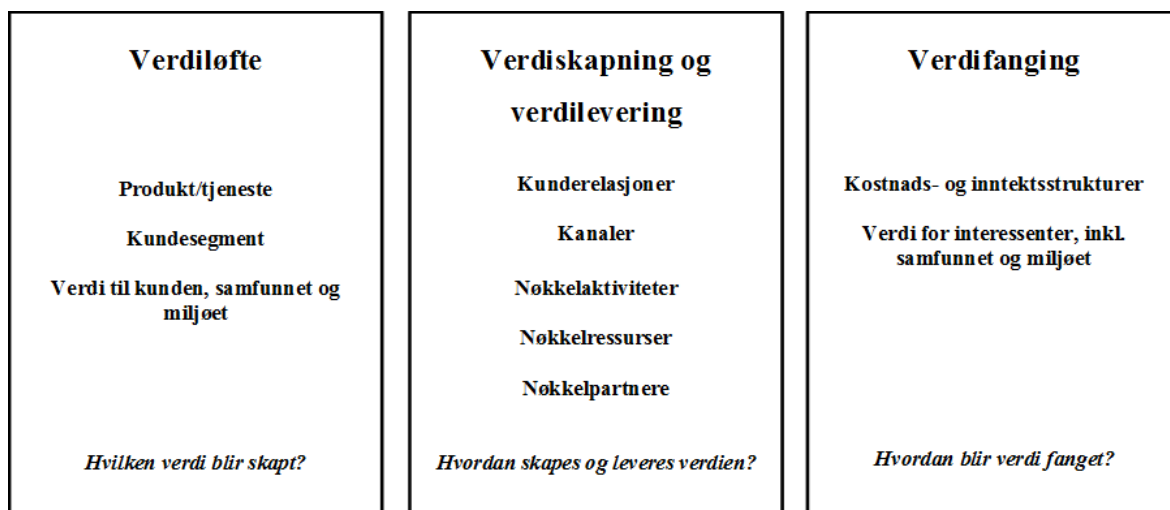
### **2.3 Bærekraft integrert i forretningsmodellen**

Rammeverket utarbeidet av WCED, TBL-konseptet og interessentteorien gjør det helt klart at det konvensjonelle forretningsmodell-perspektivet der fokuset er på kundebehov og fange økonomisk verdi for selskapet selv, sine eiere og investorer, er for begrenset og for snevert fra et bærekraftig perspektiv. I følge Bocken et al. (2016 s. 70): «*For sustainability thinking (...) raises the need for a more holistic view of value that integrates social and environmental goals, to ensure balancing or ideally alignment of all stakeholder interest to deliver 'sustainable value' creation*».

En bærekraftig forretningsmodell viser dermed hvordan sosiale og miljømessige faktorer eller påvirkning er integrert i selskapets måte å skape, levere og fange verdi (Jørgensen & Pedersen 2013 s. 30).

Flere har forsøkt å komme frem til bærekraftige forretningsmodeller. Det foreligger en enighet om at verdiløftet må, i tillegg til å de fordelene selskapet gir til kunden gjennom sine produkter og/eller tjenester, også inkludere hvilke fordeler produktene gir samfunnet og miljøet (Bocken & Short 2016 s. 5; Ludeke-Freund 2013; Schaltegger et al. 2015 s. 4).

Hvordan den bærekraftige verdien er levert og verdikapringsmekanismene må ikke kun ta for seg økonomiske kostnads- og inntektstrukturer, men også hvordan selskaper kaprer verdi for samfunnet og miljøet (Bocken & Short 2016 s. 5).



Figur 2: Konseptuelt rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller (Bocken et al. 2014). Egen oversettelse.

### 2.3.1 Krav til elementene for å være bærekraftig

Litteraturen viser at det er flere måter bærekraft kan integreres inn i selskapers forretningsmodell. Bærekraftige verdier kan ligge i selve produkt (ene), eksistere i selskapers praksis, eller begge deler (Massa & Tucci 2013). Basert på en gjennomgang av litteraturen på forretningsmodeller og bærekraft formulerer Boons & Ludeke-Freund (2013) fire normative krav som hver av de ulike forretningsmodell-elementene må oppfylle for å være bærekraftige:

1. Verdiløftet må gi både miljø eller sosial og økonomisk verdi til selskapet gjennom et tilbud av produkter og tjenester.
2. Forretningsmodell-infrastrukturen må ha røtter i bærekraftig leverandørkjedestyring.
3. Kunde-grensesnittet må muliggjøre nære relasjoner med kunder og andre interessenter for å gjøre det mulig å ta ansvar for produksjon og forbruksmønstre, i stedet for kun å selge ting.
4. Den finansielle modellen må distribuere økonomiske kostnader og fordeler likt på alle interessenter (Schaltegger 2015 s.4).

Boons & Ludeke-Freund (2012 s. 12) påpeker at *«these requirements are defined generically on purpose. For future research, more detailed and defined formulations may allow for empirical tests of their actual relevance. So far, they provide a basic set of normative «boundry contiions» which need to be fulfilled in order to contribute to a successful marketing of sustainable innovations. These questions do not specift a sustainable business model per se, nor do they explain how specific innovations are commercialized. Such questions can only be answered for specific firms operating in specific contexts».*

### **2.3.2 Løsninger til en bærekraftig forretningsmodell**

Senere arbeid av Bocken et al. (2014) foreslår grupperinger av ulike mekanismer og løsninger som kan bidra til å bygge opp en bærekraftig forretningsmodell. Basert på tidligere og eksisterende bærekraftige innovasjoner foreslår de åtte forretningsmodell arketyper. Bocken et al. (2013) kategoriserer de ulike arketyperne inn i tre grupperinger: teknologiske, sosiale og organisasjonen basert på den dominerende innovasjonskomponenten. Se figur 3. *«Firms can use one or a selection of business model archetypes for shaping their own transformation, which are envisaged to provide assistance in exploring new ways to create and deliver sustainable value and developing the business model structure by providing guidance to realise the new opportunities. Although each can be applied in isolation, different archetypes may be combined and real sustainability almost certainly demands combinations of archetypes (e.g. deliver functionality rather than ownership, while maximizing material and energy efficiency)* (Bocken et al. 2014:54).

Forfatterne argumenterer for at disse arketyperne i dag presenterer separate forskningssiloer, men burde i stedet bli linket til forretningsmodell forskning. Målet med kategoriseringen er ikke kun å redusere sosial og miljømessige negativiteter, men også å assistere *«in fundamentally reconceiving the business model to deliver sustainability»* (Bocken et al. 2014 s. 54).

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes			Archetypes			Archetypes	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Base of pyramid solutions	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing				Localisation	
		Extended producer responsibility	Green chemistry				Home based, flexible working	

Figur 3: Arketyper i den bærekraftige forretningsmodellen (fra Bocken et al. 2014 s. 54).

## 2.4 Tekstilindustrien og bærekraft

Tekstilindustrien er karakterisert som en kompleks og heterogen industri med uavhengige separate divisjoner langs verdikjeden (Sardar & Lee 2013). Verdikjeden til tekstilindustrien inkluderer produksjon og behandling av fiber, omdanning av fiber til tråd og tekstiler, fra tekstiler til tekstilprodukter, design, markedsføring og salg, kjøp, bruk og tilslutt avfallshåndtering.

En verdikjede kan defineres som «(...) the full range of activities which are required to bring a product or a service from conception through the different phases of production (...) delivery to final consumers and the final disposal after use (...)» (Kaplinsky & Morris, 2002, i Bailey & Propris, 2014 s. 381). Verdikjeden til tekstilindustrien inkluderer produksjon og behandling av fiber, omdanning av fiber til tråd og tekstiler, fra tekstiler til tekstilprodukter, design, markedsføring og salg, kjøp, bruk og tilslutt avfallshåndtering.



## **2.5 Lokal produksjon**

«Lokal produksjon» handler om en geografisk avgrensning eller posisjonering av produksjonsfasiliteter (Bailey & Propris 2014). «Lokal» vil i denne oppgaven avgrenses til innenfor nasjonale grenser. Forretningsmodell litteraturen viser at selskaper skaper, leverer og fanger verdi gjennom en rekke ulike kilder og er avhengig av både de kontekstuelle rammene selskapet opererer innenfor, leverandører, og kunder. Og Innen strategi og ledelsesdisipliner har den geografiske posisjoneringen av selskapets produksjonsfasiliteter vært en avgjørende faktor for selskapers evne til å skape verdi. Dette avsnittet vil ta for seg litteraturen på hvordan de bærekraftige verdiskapningsmekanismene Bocken et al. (2014) utarbeidet kan ha et potensiale til å stimuleres å ha produksjonsfasilitetene nærmere selskapets hjemmebase.

### **2.5.1 Kontroll og innsyn**

En rekke litteratur viser at det kan være en fordel å ha produksjonen lokalt med tanke på konkurranseevne tilknyttet kontroll over produksjonen, samt kortere leveringstid (Theyel 2012). Mangel på innsyn og kontroll knyttet til bærekraftige aspekter er en stor utfordring ved de komplekse og globale verdikjedene i dag. Under den organisatoriske grupperingen viser Bocken et al. (2014) mulige fremgangsmåter for selskapene å integrere bærekraftige aspekter inn i de ulike produksjonsleddene og skape verdi gjennom å redusere energiforbruket eller utnytte materialene mest mulig for å redusere bruk av ressurser. Mangel på kontroll og innsyn i produksjonsprosessene og hvordan produktene blir laget er en stor utfordringer ved å flytte produksjonen ut. Fletcher & Grose (2012 s. 51) trekker frem at selskaper med en lokal produksjon kan oppleve høyere grad av kontroll og dermed gjøre det lettere å få innsyn og at det har et potensiale til å håndtere de utfordringene som dukker opp underveid vil gjøre det lettere å møte utfordringer som dukker opp underveis. Fletcher & Grose (2012) trekker også frem at det er lettere å ignorere forhold som skjer på andre siden av jorden - både for selskaper og forbrukere.

### **2.5.2 Innovasjon og kunnskap**

Historisk har produksjon blitt ansett som en betydelig verdifull aktivitet som direkte eller indirekte gjennom tjenester har bidratt til innovasjon og utvikling, drevet økonomisk vekst, og bidratt til lokale arbeidsplasser (Jovane et al. 2008 s. 1). Gjennom lokal produksjon vil

man beholde produksjonsleddet i verdikjeden sammen med andre verdikjedeaktiviteter som forskning, design, markedsføring og salg (andre aspekter av selskapet). Som Gregory et al. (2003 i Theyel 2012 s. 3) påpeker er verdien av produksjonen er høy når selskaper bruker den til å utfylle og øke andre forretningsaspekter. Å holde produksjonen lokal kan dermed bidra til prosess og produktutvikling og innovasjon.

### **2.5.3 Samarbeid**

Selskaper er ofte avhengig av andre for å skape verdi og dermed innovasjon. Innen strategi- og organisasjons-disipliner har geografisk nærhet vært en viktig bidragsfaktor for samarbeid og kunnskapsflyt (Isaksen 2013 s.131). Relasjonskapital bygges gjerne gjennom nærhet til både partnere og kunder. Slik har man også sett såkalte «cluster» som er vokst frem på ulike steder i verden, hvor kompetanse på et spesielt felt er samlet geografisk. Dette gir fordeler i form av enklere samarbeid og tettere kontakt. «Local collaboration is facilitated by proximity, which can promote exchange of information, the building of trust, and the pooling of resources or customers and suppliers to jointly design new specialized equipment and products» (Fujita & Thisse 2002 i Theyel 2012 s. 5). Nærhet og samarbeid er også helt vesentlig i et steg mot en bærekraftig utvikling, og kan bidra til å skape en bredere samfunnsverdi (Bocken et al., 2014).

Når produksjonen holdes lokalt kan der være større sannsynlighet for at produksjonsprosessene integreres med sine omgivelser og interessenter. Selskaper som er lokalisert i nærheten av sine kunder kan enklere lære fra sine kunders behov og sammen utvikle kunnskap gjennom «å gi og ta». Sånne type linker kan også lede til at kundene foretrekker dem fremfor andre selskaper og reduserer kostander knyttet til å skaffe nye kunder. Theyel 2012 s. 4) påpeker at selskapene kan bli favoriserte destinasjoner for kunder, spesialiserte leverandører og til og med dyktige personer. Selskaper som arbeider med lokale kunder kan også oppnå tradisjonelle fordeler gjennom samarbeid som risiko- og ressursdeling (Kaufman et al. 2000 i Theyel 2012 s. 4).

### **2.5.4 Verdi for lokalsamfunnet**

Gjennom lokal produksjon skaffer selskapet arbeidsplasser og kan forbedre den økonomiske situasjonen på stedet produksjonen holder til. Dette kan føre til positive effekter på lang sikt, som forbedret velvære og helse for de lokale innbyggerne (Walker &

Preuss 2008 s. 1607). Andre viktige bidrag kan være å støtte andre lokale aktører og ressurser og bidra til en økonomisk sirkulering lokalt.

### **2.5.5 Utfordringer ved lokal produksjon**

Litteraturen viser at det foreligger en rekke faktorer som kan hemme bedriftenes vekst og utvikling. En ting er kunnskap og kompetanse. Da store deler av tekstilproduksjonen har flyttet ut, har også kunnskapen og kompetansen blitt borte () Dette kan være en utfordring for selskapene i dag. En annen faktor som har drevet produksjonen ut av industrialiserte samfunn er høye lønnskostnader ().

## **2. 6 Teoretisk rammeverk**

En gjennomgang av litteraturen viser at det foreligger både muligheter og utfordringer for selskaper som velger å ha en lokal produksjon. Denne oppgaven har valgt å benytte det konseptuelle rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller utviklet av Bocken et al. (2014) for å analysere hvordan selskaper skaper, leverer og fanger verdi. Og vil deretter ta for seg hvilke utfordringer selskapene møter gjennom å produsere lokalt. Først vil det bli redegjort for valg av metode.

## **3 METODE**

### **3.1 Valg av metode**

Ved valg av metode for å samle inn data ble det besluttet å bruke en kvalitativ tilnærming, som Johannesen et al.(2011:36) påpeker:

*«Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig».*

Forskeren hadde på forhånd liten eller ingen kjennskap til industrien og de fenomenene som skulle studeres. Det er også gjort lite forskning på dette området, og det var derfor

naturlig å velge en kvalitativ tilnærming for å få detaljrike beskrivelser og forklaringer innen det oppgaven ønsker å belyse. Undersøkelsene ble gjort over en kortere periode, og er en *tverrsnittundersøkelse*, der målet var å få et øyeblikksbilde av en reell kontekst ved bruk av ulike dataenheter.

### **3.2 Case studie**

Designet for studiet er eksplorerende case studie. Case-studier passer godt til studier som undersøker «hva» og «hvordan», samt i situasjoner der man ønsker å forstå komplekse sosiale fenomener fra virkeligheten for eksempel organisasjons- og ledelsesprosesser (Yin 2009 s. 4). For å få en forståelse av selskapers verdiskapningslogikk må det gås i dybden av enkeltelskapene gjennom dialog med ledelsen for å avdekke koblingen mellom forretningsmodell, verdiskapning og bærekraft. Derfor passet også case-studier godt til denne undersøkelsen. Innen case-studier finnes det ulike design som kan benyttes (Yin 2009). Denne oppgaven har valgt å benytte flere case enheter for å beskrive oppgavens tema. Oppgaven studerer fire lokale tekstilprodusenter, der hvert enkelt selskap representerer et case. Disse casene (bedriftene) analyseres gjennom å benytte forretningsmodell kanvaset som et verktøy.

### **3.3 Datainnsamling**

Den primære fremgangsmåten for å samle inn data falt på intervju som er en egnet fremgangsmåte ved bruk av kvalitativ metode (Johannesen, et al. 2011). Intervju tillater detaljer og dybde, dialog og informasjonsflyt, struktur og fleksibilitet over hvilken data som samles (Johannesen, et al. 2011). Det gir informanten større frihet til å utdype og forklare sine meninger om temaer og fenomener som kommer opp. Gjennom kvalitative intervjuer er det mulig å få fyldig og detaljert data (Johannesen et al. 2011). Å gjennomføre intervju ble sett på som helt nødvendig for å få detaljert informasjon om hvordan selskapene skaper bærekraftig verdi og hvilke utfordringer de møter gjennom å produsere lokalt. Primær data ble derfor samlet gjennom intervjuet. For å samle inn tilleggsopplysninger og utfyllende informasjon ble selskapenes sider på sosiale medier (nettside, Facebook etc.) benyttet for å samle inn sekundær data. Denne fler-metoden gav forskeren mulighet til å få en bedre forståelse for selskapets forretningsmodell og tilnærming til bærekraft.

### 3.3.1 Utvalg og rekruttering

Målgruppen for valg av case ble foretatt gjennom metoden litteraturen kaller «*purposeful sampling*» eller *strategisk utvelgelse* (Johannesen et al., 2011:110). Ved strategisk utvelgelse finner man de bedriftene som er mest interessante eller relevant for å belyse temaet for oppgaven. Oppgaven ønsker å undersøke hvordan lokale tekstilprodusenter skaper, leverer og fanger verdi og var derfor avhengig av å ha selskaper som produserer tekstil og som har produksjonsfasiliteter i Norge. Samtidig ble utvalget tatt på bakgrunn av at oppgaven ønsker å være et bidrag til forskningsprosjektet KRUS – Grønn vekst i hvitt gull gjennom lokalt forankrede verdikjeder, med fokus på verdikjeden til Norsk ull. Et annet kriterie ble dermed at selskapene brukte Norsk ull som råvare. Utvalgskriteriene var dermed som følger:

- Norskregistrert selskap
- Tekstilprodusent
- Produksjonen foregår i Norge
- Fremstår med et fokus på bærekraft
- Benytter seg av norsk ull i produktene

Undersøkelsen var helt avhengig av å få innsyn i selskapets strategier og daglige drift og dermed hensiktsmessig å snakke med daglige ledere for hvert selskap eller andre vesentlige personer som har god innsyn på disse områdene. I figur 4. viser en liste over case utvalg, informant og oppfylte kriterier.

Før rekrutteringsprosessen begynte fikk forsker mulighet til å delta på *Oslo Design Fair*, våren 2016, en innkjøpsmesse i Lillestrøm som finner sted hver vår og høst der de fleste selskapene holdt stand. På denne måten fikk forsker mulighet til å komme i kontakt med relevante personer og få en forståelse av hva de ulike selskapene stod for og arbeidet med. Dette gjorde det også enklere under selve rekrutteringsprosessen som ble utført per telefon, da forsker kunne henvise til samtale på messe med interesse for tidligere møte. Forsker snakket direkte med daglig leder for selskapene over telefon og informerte om omfanget av oppgaven og tema for oppgaven. Dersom informant takket ja til å være med på studie, fikk informanten tilsendt informasjonsbrev (se Vedlegg1)

Selskap	Informant	Norsk registrert	Tekstilprodusent	Produksjonsledd i Norge	Elementer av bærekraft	Norsk ull
Gudbrandsdalens Uldvarefabrik AS	Jan Gustav Skrefsrud, adm.dir.	X	X	X	X	X
Rauma Ullvarefabrikk AS	Arnstein Digernes, adm.dir.	X	X	X	X	X
Hillesvåg Ullvarefabrikk AS	Øyvind Myhr, adm. Dir.	X	X	X	X	X
Sandnes Garn AS	Harald Mjølne, adm.dir.	X	X	X	X	X

Figur 4: Liste over caseutvalg, informant og oppfylte kriterier

Selve utvalget endte til slutt opp med fire selskaper. Utvalgsstørrelsen ble valgt på bakgrunn av forskningsområde og tid. Det å samle inn og analysere data av bærekraftige forretningsmodeller er en tidkrevende og kompleks oppgave. Masteroppgaven sette visse tidsbegrensinger og forsker valgte derfor å heller fokusere på å samle inn mest og best mulig data fra fire selskaper enn å samle inn mindre detaljert data fra et større utvalg.

### 3.3.2 Intervjuguide

Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert og det er viktig å utforme intervjuguiden etter hvilken struktur som er ønskelig i forhold til det temaet man ønsker informasjon om (Johannessen et al. 2011). Det konseptuelle rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller gir visse føringer på samtalen, men hvordan selskaper skaper, leverer og fanger bærekraftig verdi og hvilke utfordringer selskapene møter vil variere fra selskap til selskap. Intervjuet er dermed avhengig av struktur, men skal samtidig gi informanten frihet til å uttale seg. Det ble derfor valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju gir også forskeren frihet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen et al. 2011), noe som vil være naturlig ettersom informanten

vil føre samtalen inn på nye temaer og elementer i forretningsmodellen, og relasjoner til bærekraft og utfordringene ved lokal produksjon. På denne måten kan forskeren respondere på det informanten forteller og intervjuet blir en samtale/ dialog som er viktig for å få god og utfyllende informasjon.

Intervjuguiden ble utformet etter tema og det ble gjort forsøk på å ha mest mulig åpne endelser på spørsmålene, slik at informanten ikke kun skulle svare ja eller nei men utdype hvordan de for eksempel arbeidet med produktutvikling. Mange av spørsmålene hadde oppfølgings spørsmål eller påminnelser som «hvorfors det?» eller «kan du utdype det?» slik at forskeren husket på å utfordre informanten og opparbeide mer informasjon om et tema. Spørsmålene relatert til forretningsmodell elementene ble i stor grad utarbeidet etter Osterwalder & Pineurs (2010) *Business Model Generation* og forretningsmodell kanavaset beskrevet i denne boken som analyseverktøyet brukt i denne oppgaven er bygget på. Boken er praktisk og retter seg mot næringslivsaktører og var dermed et brukbart verktøy for å forstå og utarbeide spørsmål til intervjuguiden. Men en rekke andre teoretiske bidrag ble brukt for som retningslinjer for spørsmålene. Spørsmålene relatert til bærekraft bestod av tema rettet mot samfunn og miljø og hvilke forhold selskapet hadde til bærekraft, hvordan de var relatert til selskapets verdiskapningsmekanismer og hvordan selskapet arbeidet med dette internt og langs verdikjeden. Spørsmålene relatert til bærekraft ble satt på slutten av intervjuet, dette fordi det ligger en viss sensitivitet rundt dette temaet og hvordan selskaper arbeider med bærekraftige faktorer. Og større sannsynlighet for å få gode svar utover i samtalen ettersom relasjoner bygges.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervju**

Det ble gjennomført fire intervjuer, et med en informant fra hvert case. Et intervjuer ble holdt hos selskapet selv og de tre resterende intervjuene ble tatt over telefon. Opprinnelig var det ønskelig å gjennomføre alle intervjuene hos hvert enkelt selskap. Fra forskerens side var det flere årsaker til dette. Det ene var at det kan være enklere å skape tillit og føre en samtale når man møter med personen ansikt til ansikt (Silverman, 2014). Den andre årsaken var at forskeren også ville få mulighet til å ta en runde rundt på fabrikken og opparbeide seg informasjon og kunnskap gjennom observasjon. Tekstilproduksjon er en kompleks og heterogen prosess og det ville gitt en forsker med lite kunnskap om hvordan

garn og tekstiler lages bedre forståelse av de industrielle prosessene. Under rekrutteringsprosessen kom det også frem at de fleste informantene ønsket forskeren på besøk i lokalene for å vise hvordan selskapet arbeidet i praksis. Grunnet for hvorfor det kun ble gjennomført to intervjuer hos selskapene var fordi intervjuene ble utsatt og tidsrammer gjorde det vanskelig å reise til alle selskapene da de er lokalisert rundt om i landet.

Før intervjuet startet ble informantene kort informert om oppgaven, deltagelse, etiske retningslinjer, båndopptak og muligheter om anonymitet. Når intervjuer skal gjennomføres er det viktig å tenke på hvilken rolle forskeren skal ha og hvordan forskeren skal klare å opparbeide en relasjon mellom forsker og informant for å sikre informasjon og informasjonsflyt (Silverman, 2014). Forskeren lyttet til informanten, brukte imøtekommende kroppsspråk og *prober*, som for eksempel «så spennende», «mm», «ja, det skjønner jeg» osv. Det ble også stilt en rekke oppfølgings spørsmål dersom forskeren ønsket mer informasjon eller om noe var uklart. Forskeren merket flere forskjeller mellom de intervjuene som ble holdt hos selskapene og de intervjuene som ble holdt over telefon. Begge metodene medførte ulike positiviteter og negativiteter. En fordel ved å møte informanten ansikt til ansikt var at det var enklere å respondere til informanten. Under telefonintervjuene var det ikke alltid like enkelt å forstå om informanten hadde svart ferdig etter et spørsmål eller om informanten fortsatt tenkte. Dette hindret noe kommunikasjonsflyt og kan også ha påvirket informasjonsdybde. Ved det fysiske møtet kunne informasjonsflyt faktisk være et hinder for forskeren, på den måten at det enkelte ganger var vanskelig å sjonglere det å være mest mulig til stedet og samtidig fokusere på intervjuguiden og de temaene som forskeren måtte igjennom. En annen utfordring ved enkelte intervjuer uavhengig om de ble foretatt hos bedriften eller over telefon var knyttet til spørsmålene relatert til sosiale og miljørelaterte forhold. Forskeren synes det var vanskelig å gå i dybden og grave i enkelte spørsmål, dersom forskeren fikk følelsen at spørsmålene var sensitive for selskapet.

Det ble også foretatt en oppfølgingsrunde i etterkant av intervjuene over telefon til de selskapene der dataen var mangelfull eller uklar. Rekkefølgen på intervjuene var tilfeldig. Det var de to første intervjuene som ble gjennomført hos bedriften og dette gav forskeren en rekke fordeler med tanke på de industrielle prosessene. Alle intervjuene ble tatt opp



med båndopptaker og hadde en varighet på en og en til to timer ekskludert oppfølgingsspørsmål.

### **3.4 Analyse av datamaterialet**

Intervjuene ble transkribert av forskeren kort tid etter at intervjuene ble gjennomført. Disse ble så lest gjennom for å danne et helhetsinntrykk av hvert enkelt intervju. Videre var ønsket å redusere data, slik Johannessen et al. (2011) påpeker at man må gjøre før man startet analysen. Denne prosessen kalles en *innholdsanalyse*, og skal gi forskeren en oversikt over innholdet i datamaterialet (Johannessen et al. 2011), slik at forskeren kan formidle innholdet i analysen. For å kode og spalte intervjuet ned til forståelige elementer ble Bocken et. al (2014) sitt rammeverk brukt. Disse kodene ble brukt for å organisere meningsfulle utsnitt fra intervjuene inn i analysen. Dette arbeidet bidro til å identifisere mønstre og sammenhenger, og disse funnen blir presentert i analysen. Analysen bærer preg av fortolkning, da kvalitativ data i stor grad ikke taler for seg selv, og som forsker ønsker man å gjengi det man mener og tror dataen representerer (Johannessen et al. 2011).

I analysen er hver bedrift presentert gjennom det konseptuelle rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller for å gi en grundig og oversiktlig presentasjon av hver bedrift. Analysen er tolkning av det informantene fortalte på intervjuet, der målet var å trekke ut tendenser mot de teoretiske begrepene som er presentert i teori kapittelet.

#### **3.4.1 Studiens styrker og svakheter**

Et forskningsstudie vil alltid ha styrker og svakheter det er derfor viktig å redegjøre for studiens reliabilitet og validitet. En kjent svakhet med kvalitative metoder er at det ikke gir mulighet for generalisering, fordi man sjelden opererer med et representativt utvalg (Silverman, 2014). Men oppnår studien høy grad av reliabilitet og validitet, kan den danne grunnlag for å utarbeide hypoteser og operasjonalisering av en kvantitativ undersøkelse som kan gjennomføres på et senere tidspunkt.

For å øke reliabiliteten av studien har det blitt lagt fokus på å gjøre undersøkelsen så gjennomsiiktig for leseren som mulig. Det er derfor lagt vekt på å gi en grundig og systematisk oversikt over valg knyttet til metoden og gjennomføringsprosessen.

Forarbeidet knyttet til valg av informanter kan også bidra til å øke reliabiliteten til oppgaven, det er derfor gitt en beskrivelse av utvalgskriteriene og fremgangsmåten for denne prosessen. Det ble også foretatt lydopptak av intervjuene som forskeren selv transkriberte etter intervjuene. I følge Silverman (2014) er alle de overnevnte tiltakene elementer som bidrar til å styrke påliteligheten og dermed reliabiliteten i en forskningsprosess.

Videre er det også tatt hensyn til validiteten, som sier noe om gyldigheten til dataen og studien (Johannessen et al. 2011). Dette er blant annet gjort ved *respondent-validering*, der informantene i ettertid har validert funnene som er presentert i analysen (Silverman 2014). Dette sikret at forskeren ikke gjenga informantene feil eller med skjevhet i analysen. Oppnår man samsvar mellom datakildene som man innhenter i studien, kan man også i større grad stole på funnen som beskriver de fenomenene man ønsker å beskrive i oppgaven.

### **3.5 Ethiske aspekter**

I en masteroppgave skal forskeren/studenten opptre etter forskningsetiske normer i sitt arbeid. Studien er meldepliktig fordi datamaterialet kan spores tilbake til enkeltpersoner, og den er derfor meldt inn og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). All rådata (transkribering og notater som kan spores tilbake til enkeltpersoner) blir slettet etter at karakteren for oppgaven foreligger.

I følge Silverman (2014) er et sentralt punkt innen etiske retningslinjer informert samtykke. Det ble derfor utarbeidet et informasjonsskriv som ble sendt på mail til deltakerne på forhånd av intervjuene. Skrivet hadde som hensikt å informere informantene om studien, og for å synliggjøre de rettigheter de hadde i forhold til informasjonen de delte. Før hvert intervju ble det spurt om tillatelse til å ta opp intervjuet på bånd, og samtlige samtykket muntlig. Alle informantene samtykket også muntlig til at datamaterialet kunne beskrives etter bedriftens fulle navn i oppgaven. Før publisering av studien ble informantene bedt om å godkjenne informasjonen som de hadde kommet med.

## 4 RESULTAT OG ANALYSE

### 4.1 Gudbrandsdalens Uldvarefabrik

Gudbrandsdalens Uldvarefabrikk (GU) er en norsk tekstilprodusent som holder til ved Mesnaelva på Lillehammer. Selskapet ble startet i 1887 og har i dag rundt 70 ansatte (Skrefsrud 2016).

#### 4.1.1 Verdiløfte

GU designer og utvikler ullbaserte møbeltekstiler til kontor, offentlig miljø og til hjemmeinnredning, samt bekledningstekstiler til bunad (Skrefsrud 2016). I kombinasjon med lang erfaring og spesialisert kunnskap ønsker selskapet å gi kundene *«(...) en trygghet av kvalitet gjennom alle ledd i produksjonen»* (Nettside) og leverer miljøvennlig og funksjonelle produkter, med fokus på design og komfort (Skrefsrud 2016). Fleksibilitet og raskeleveringstider er også selskapets fortrinn (Skrefsrud 2016). Selskapet har egne standard kolleksjoner men tilbyr og spesialdesignede produkter etter kundens egne spesifikasjoner:

*«Vi prøver å bli en samarbeidspartner for våre kunder i stedet for bare en leverandør. Rett og slett å fokusere på en merverdi vi kan gi kunden. Både i form av kunnskap og tilbud om design og kundetilpassede produkter. Dette er et av våre konkurransefortrinn» forteller Skrefsrud (2016)*

Skrefsrud (2015 s. 2-6) forteller videre at selskapet ønsker å videreføre den 127 års gamle historien selskapet har bygget opp, utvikle bedriften, bevare arbeidsplasser i lokal

samfunnet og opprettholde den norske tekstiltradisjonen. Skrefsrud (2016) gir et eksempel med bunadsproduksjonen:

*«(...) når det gjelder bunader så handler det i stor grad om å rekonstruere originale stoffer som ble brukt siden tidenes morgen. Opprettholde og videreføre, ikke bare tradisjonen om å bruke bunad, men den tradisjonen i det enkelte kvalitet og den enkelte kvalitets egenskaper»*

#### **4.1.2 Verdiskapning og verdilevering**

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik har gode og nære *kunderelasjoner*. Og mye av verdien skapes og leveres gjennom kunderelasjonene:

*«(...) det er veldig mye kunnskapsoverføringer. Vi må forstå hvilke behov den enkelte kunde har for å kunne tilby og sette sammen de produktene som passer denne kunden. Og for oss er det viktig å formidle kunnskap om våre produkter og fortrefeligheten av å bruke ull da (...) til fordel for syntetiske materialer eller andre typer fiber blandinger. Ullen har en del flotte egenskaper som vi ønsker å fremheve og få oppmerksomhet rundt (...) de gode slitasjeegenskapene, behagelig komfort enten det er kald eller varmt. (...) også formidle vedlikehold. Vi fokuserer på historien GU (...) miljø sertifiseringer (...) i tillegg til det med design og utseende»*

På denne måten formidles også mye av verdien selskapet leverer til miljøet og samfunnet direkte til kunden gjennom kunderelasjonene. Gudbrandsdalens *kundesegment* er møbel- og bunadsprodusenter, primært i Norge og Europa, men også noe til USA og andre deler av verden (Skrefsrud 2016). Skrefsrud forteller at nærmere 65 % av salget er til utenlandske kunder.

Selskapet opprettholder nærhet til kundene gjennom direkte salg (nettside, mail og telefon). Markedsføring skjer primært gjennom oppsøkende virksomhet til kunden men også til andre innflytelsesrike aktører som arkitekter og designere, og gjennom egen nettside (Skrefsrud 2016). Informasjon til sluttbruker blir primært formidlet gjennom produsentene og forhandlerne, men også gjennom produktmerking og nettside (Skrefsrud 2016). Distribusjon av varer skjer med bil innlands og bil og båt til utlandet (Skrefsrud 2016)

Produksjonen av garn og tekstiler er *nøkkelaktiviteter* for selskapet. GU er den eneste vertikalt integrerte produsenten av møbelstoff i Skandinavia (Nettside). Selskapet kjøper kun inn vasket ull (også noe ufarget garn) og gjør alle produksjonsprosessene under samme tak på Lillehammer:

*«Med full kontroll på alle ledd i produksjonen har vi unike muligheter til å utvikle og produsere møbel- og bunadsstoffer med riktige farger, mønstre, struktur og tekniske egenskaper. Til sammen gir dette våre kunder trygghet for kvalitet og leveringstider, og stor fleksibilitet også med tanke på spesialdesign»* (Skrefsrud 2016).

Produktutvikling, design, salg og markedsføring er andre viktige aktiviteter for selskapet (Skrefsrud 2016). Og selskapet utfører en rekke aktiviteter rettet mot kunden som en del av salgs- og markedsføringsvirksomheten. Skrefsrud forteller at de er jevnlig på besøk hos kunden, bearbeider dem og viser kolleksjoner og nyheter, inviterer dem på samlinger til bedriften og deltar på messer og stands (Skrefsrud 2016).

Selskapet har flere *nøkkel ressurser*. Skrefsrud nevner råvarer, maskinelt utstyr og faglig kompetanse. Ulike sertifiseringer som EU blomst og ISO 14000 er viktige intellektuelle ressurser for selskapet. Skrefsrud forteller at de også har utviklet en rekke vedlikeholds guider og til både møbelstoff og bunadsstoff som er viktige ressurser for å øke bruksverdien av produktene for kunder.

Selskapets primære *partnere* er leverandører av råvarer, i inn og utland. Skrefsrud (2016) forteller at de samarbeider med partnere for å få frem nye kvaliteter og sikre bærekraftige aspekter nedover verdikjeden:

*«(...) vi har jobbet mye opp mot ullagenter og firmaer i New Zealand (der selskapet får den importerte ullen fra) (...) og reiser ned (...) for å få på plass lisenser knyttet til utslippskrav og tegnet «farers contacts» for å sikre sosiale- og miljøaspekter (...)»*

#### **4.1.3 Verdifanging**

Selskapets største kostnader i dag ligger i personell/lønn og materialer (Skrefsrud 2016). Selskapets inntektsmekanismer ligger i salg av produkter og tjenester og gjensalg.

De største miljøutfordringene til selskapet er knyttet til vaskeriet med bruk av kjemikalier, fargestoffer og etterbehandling (Skrefsrud 2016). Skrefsrud forteller:

*«(...) vi er veldig opptatt av dette her med miljø (...) vi er underlagt utslippstillatelse fra miljødirektoratet. Og jobber tett mot service direktivene og har alle våre stoffer registrert i eco-online og gjennomfører substitusjonsvurderinger jevnlig. For å hele tiden å bli mer miljøvennlige»*

Av egne initiativer forteller Skrefsrud:

*«(...) Vi måler årlig CO2 utslipp i forbindelse med prosessene våre. Det er ikke et komplett CO2 regnskap, men vi har utregninger på alt i forbindelse med produksjonsprosessene og hvor mye CO2 utslipp vi har per meterstoff (...) Dette er noe jeg har gjort for å se om vi forbedrer oss. Rett og slett»*

Bruk av råmaterialer kan også sees på som en miljøutfordringer for selskapet. Men selskapet bruker i stor grad fornybare og miljøsertifiserte råvarer (ull) og har fokus på å utnytte materialene:

*«Det er alltid noe svinn i produksjonen, men vi har hatt noen forskjellige prosjekter på det, men mye av dette har blitt borte gjennom årene. Men vi har et nytt prosjekt på gang nå med en kunde der vi prøver å bruke rester. Vi forsøker å finne løsninger for å slippe og rett og slett betale for å kaste det» (Skrefsrud, 2015).*

*(...) de senere årene har vi hatt et prosjekt med Norilia om sortering av den norske ullen (...) slik at de kan sortere ut den reneste ullen vi kan bruke. (...)*

Vi har en bruk og vedlikeholds guide som vi har utarbeidet. Som alle våre kunder får, og som ligger på vår hjemmeside. Ja, det mener den ligger der. Om ikke finner den sende den til deg.

## **4.2 Sandnes Garn**

Sandnes Garn er en norsk garnprodusent lokalisert på Foss-Eikeland like utenfor Sandnes. Selskapet ble etablert i 1888 og har i dag totalt 100 ansatte (Mjølne 2016).

#### 4.2.1 Verdiløfte

Sandnes Garn produserer garn og tilbehør primært til håndstrikk (Mjølne 2016). I takt med fleksibilitet i produksjonen og raske leveringstider, gir selskapet kunden kvalitetssikre og miljøvennlige produkter, hovedsakelig basert på naturfiber (Mjølne 2016). Sandnes Garn ønsker å være en «kilde til kreativitet». Gjennom å tilby strikkeoppskrifter og magasiner søker selskapet å inspirere kundene til å bruke og videreføre gamle strikkemønstre og -teknikker i moderne og samtidsrettet design:

*«(...) strikking, sånn som jeg ser det, er et håndverk som vi har gode tradisjoner på i Norge. Det er en del av vår kultur. Og det skal vi gjerne bidra med. (...) og sånn at folk kan produsere noe selv (...) noe de kan være stolte av» (Mjølne 2016).*

Selskapets kundesegment er strikkemarkedet i Norge, men også Sverige, Danmark og Finland, Island, Russland, Canada og USA.

#### 4.2.2 Verdiskapning og verdilevering

Nære kunderelasjoner er en vesentlig del av hvordan Sandnes Garn skaper og leverer verdi:

*«Det er veldig viktig for oss å ha nærhet til kundene. Sånn at de kjenner oss. Da kan vi få feedback på hva de mener om kvaliteten, design, leveringsdyktighet ja, alt mulig. Det er helt vesentlig. (...) og kundene kan få informasjon om produktene våre (...) fortelle at vi produserer i Norge (...) de miljøvennlige aspektene ved norsk produksjon (...)» (Mjølne 2016).*

Sandnes Garn når kundene gjennom egne og partner kanaler. Selskapet selger produktene sine direkte gjennom egen nettbutikk, men prioriterer faghandel som sine primære salgskanal:

*«(...) vi ønsker å støtte garnbutikkens posisjon som fagbutikk som kan tilby strikkehjelp til de som måtte trenge det» (nettside).*

Fagbutikkene er dermed en viktig markedsføringskanal for selskapet, men gjennom egen nettside og sosiale medier (Facebook, Instagram) sikrer selskapet direkte kontakt og kommunikasjon med sluttbruker. Mjølne forteller at samarbeid med designere, fotografer og kjente skikkelser har vært viktig for design, profilering og videre at samarbeidet mye

med design og profilering med en rekke selskapet samarbeider med en rekke designere, fotografer og kjente skikkelser

*«(...) for eksempel Dorte Skappel. Der hun lager design for oss også lager vi tre kvaliteter i hennes design, også får hun x antall kroner for det vi selger av det. Dette er et veldig godt samarbeid både for dem og for oss, ikke kun økonomisk, men en måte å bygge opp vår merkevare på (...) det er med på å gjøre oss kjente (...) en måte som jeg oppfatter som en måte å ekspandere på og bygge markedet på. Vi jobber med mange flinke folk og mange flinke kommer til oss» (Mjølne 2016)*

Mjølne forteller at selskapet har arbeidet mye med å bygge opp markedet for håndstrikk de senere årene gjennom design og profilering som har blitt kjerne aktiviteter for selskapet:

*«(...) før strikket du for at du skulle ha noe varmt på deg (...) I dag legger vi oss mer på at det vi lager av design skal gå mer og mer mot mote og fashion. Går man for eksempel ti år tilbake, så om det var kaldt, så solgte du lite garn. Men nå selger vi mye garn når det er varmt. (...) så design er veldig viktig for oss (...) Vi bruker mye energi på å lage strikkeoppskrifter og vi produserer ca. 30 hefter i året. Det er en stor sak. (...) Så dette bruker vi enorme ressurser på og er helt vesentlig.»*

For å sikre nærhet til kunden, markedsføring og salg utfører selskapet en rekke aktiviteter. Til sluttbruker tilbyr selskapet strikkehjelp over telefon og arrangerer jevnlig strikkekafeer i fabrikk på Foss-Eikeland. Om aktiviteter rettet mot faghandel forteller Mjølne:

*«Vi har kundesamling en gang i året. Da med de 130 største kundene (faghandel) som er her fra torsdag til og med lørdag. Vi forteller litt om fabrikk og viser kolleksjoner. Da får vi også mange tilbakemeldinger. Også reiser jeg selvsagt rundt om i landet en gang i året og besøker kunder. Og i Norge så har vi noe som heter Gave og Interiør messe i Lillestrøm der vi har stand to ganger i året. Og nesten alle kundene kommer innom der» (Mjølne 2016).*

Selve garnproduksjonen er nøkkel aktiviteter for selskapet. Alt ullgarn blir produsert på huset. Selskapet kjøper kun inn sortert ubehandlet ull fra ullstasjoner i Norge og utlandet og vasker, karder, spinner, tvinner, farger og nøster selv (Mjølne, 2016; Nettside). Andre



fiberkvaliteter blir kjøpt inn ubehandlet på spoler og blir hesplet, farget og nøstet i fabrikk (Nettside). I følge Mjølne er det denne produksjonsstrategien som er med på å sikre kontroll over produksjonsleddene, og den gode kvaliteten til hvert enkelt produkt, fleksibilitet med tanke på produktutvikling og etterspørsel, samt leveringsdyktighet.

For å sikre kvalitet langs nedstrømskjeden opprettholder selskapet nære relasjoner med leverandørene og Mjølne reiser selv ned i løpet av året til de ulike fabrikkene for å sjekke forholdene:

*«(...) når du er vant til fabrikker så ser du veldig mye bak og igjennom og gjennom kvalitetssikringssystemet deres så ser man veldig mye (...) hvordan de bearbeider materialene og hvordan folk har det. Det er veldig viktig for oss, så vi ikke kjøper fra noen der alt er helt useriøst (...) og alt vi kjøper, kjøper vi direkte fra fabrikk»*

Selskapet har flere viktige *ressurser*. Kunden er en viktig ressurs. Selskapet er helt avhengig av maskiner og utstyr: *«Hadde vi ikke hatt et topp moderne produksjonsanlegg så kunne vi ikke produsert i Norge» (Mjølne 2016)*. Gode råvarer, Intern kunnskap og kompetanse innen produksjon, design, markedsføring og salg er helt vesentlig. Oppskrifter, hefter, og egen merkevare er også viktig.

Sandnes Garn sine viktigste *partnere* er leverandører og andre partnere gjennom samarbeid på design, profilering og markedsføring.

#### **4.2.3 Verdifanging**

Ved spørsmål om *kostnader* forteller Mjølne: «Jeg kan ikke si at den ene kostnaden er høyere enn den andre. Men nå satser vi veldig på design og profilering og alt det der, så det er jo plutselig en kjempe kostnad. Men det er jo helt bevisst». Mjølne nevner også råvarer, lønn og avgifter. Råvarer, investering i nye maskiner. Også avgifter ved å produsere i Norge, for eksempel forteller Mjølne at de bruker to millioner årlig bare på avgifter knyttet til vann. Mennesker, i forhold til omsetningen så er personell kostnadene mindre enn 20 prosent. Selskapets *inntekststruktur* er basert på salg av produkter og gjensalg.

For Sandnes Garn ligger de største miljøkostnadene i fargeriet med utslipp, fargestoffer og kjemikalie bruk. Om håndtering av miljøaspekter forteller Mjølne:

«(...) det er helt vesentlig at de fargestoffene og kjemikaliene vi bruker er så miljøvennlig som mulig. Og at de utslippene vi har er kontrollerte. Det er strenge reguleringer i Norge, så det er vi veldig nøye på» (17).

Selskapet er også opptatt av å utnytte materialene mest mulig:

«(..) alt ullavfall. Når vi spinner og ting ryker, så er det noe avfall her og noe avfall der, det kjører vi i kardeverket og lager for eksempel strømpe garn. Så det er veldig lite avfall hos oss» (Mjølne 2016).

og energiutnyttelse:

«(...) for å kunne spinne garn så må du ha relativt høy fuktighet i lokalet og i stedet for å ha det i hele lokalet, så kjører vi et svært opplegg der vi kjører damp akkurat der det er behov for det. (...) Og når vi farger så kjører vi vann opp til 98 grader. Så i stedet for å slippe det ut så kjører vi det gjennom et anlegg sånn at det vannet som skal inn igjen kan starte på en mye høyere temperatur» (Mjølne 2016).

Også er vi nøye på at det er god luft og temperatur som arbeidsmiljø.

Og ellers så kan du si at det gjelder støy og ja.. Arbeidsforhold så er vi veldig nøye med det. Går igjennom det samme som bedriftshelsetjenesten og de kravene som er i Norge, så det jobber vi mye med

Vi tenker jo på arbeidsmiljø, det er nokså vesentlig.

### **4.3 Hillesvåg Ullvarefabrikk**

Hillesvåg Ullvarefabrikk er en norsk garnprodusent som holder til i den gamle fabrikk i Hillesvåg ved Osterfjorden utenfor Bergen. Selskapet ble startet i 1889 og har i dag 20 ansatte (Myhr 2016).

#### **4.3.1 Verdiløfte**

Hillesvåg Ullvarefabrikk leverer garn og ull, samt tilbehør til strikk, vev og toving.

*«I dag så ønsker vi å produsere kvalitetssterke og miljøvennlige produkter (...) i tillegg så gir vi kundene våre en tilleggs verdi i form av den historien og den forankringen vi har i fabrikk med lokal produksjon, kortreiste, og bærekraftige produkter» (Myhr 2016)*

Hillesvåg Ullvarefabrikk tilbyr kundene service, fleksibilitet og raske leveringstider. Gjennom oppskrifter basert på gamle teknikker i kombinasjon med design i ny og tidsriktig tvist søker selskapet å inspirere kundene til å utfolde sin kreativitet og skaperevne (Nettside). Hillesvåg Ullvarefabrikk er en relativt liten og fleksibel bedrift som kan tilpasse seg markedet (Myhr 2016). Selskapets primære *kundesegment* er i dag håndstrikkergarn, men har valgt å opprettholde et variert produktutvalg til industri og andre håndverks aktører:

*«Selv om markedet forandrer seg, så prøver vi alltid å ta vare på de gode gamle kundene som alltid har vært der. Rett og slett fordi vi ønsker å yte service for de kundene som vi har hatt i alle år» (Myhr 2016).*

I 2013 fikk Hillesvåg Ullvarefabrikk status som ÉCONOMUSÉE på grunn av sitt engasjement for kvalitet og autentisk arbeid (Nettside). Og tilbyr omvisning i fabrikk så folk kan få muligheten til å bli kjent med og lære mer om tekstilhåndverk og den industrielle produksjonsprosessen som ligger bak ull og garnproduksjon (Nettside). Dette er med på å øke omdømme til selskapet og den verdien de tilbyr i sine produkter (Myhr 2016).

#### **4.3.2 Verdiskapning og verdilevering**

*Kunderelasjonene* er preget av tillit, nærhet og samarbeid:

*«(...) vi har direkte kontakt med kundene våre (...) vi får direkte tilbakemelding fra kunden, og kan på denne måten bare snu oss og justere i produksjonen om det er noe folk er misfornøyde med. Vi lytter veldig til kunden (...) er glad for positive tilbakemeldinger som vi tar til oss og formidler i produksjonen» (Myhr 2016)*

Selskapet opprettholder direkte kontakt med kunden gjennom salg og markedsføring via egne kanaler (nettside, Facebook m. m.), men selger også produktene sine gjennom faghandel (Myhr 2016).

Selskapets *nøkkel aktiviteter* er garnproduksjon, produktutvikling, design, profilering salg og markedsføring og bygge nære og gode kunderelasjoner. Alt ullgarn blir produsert på

huset og har valgt å beholde de gamle maskinene i fabrikken fordi de fungerer godt til den norske ullen, Myhr (2016) forteller:

*«Norsk ull er hele grunnlaget for bedriften (...) Vi er veldig opptatt av å bruke og støtte lokale ressurser (...) og det som er tilgjengelig i nærområdet i Norge (...) den norske ullen har suverene egenskaper, den har en styrke og glans som du ikke finner i mange andre ullkvaliteter (...) den har fått svanemerke og tilnærmet økologisk (...) dette går helt tilbake til bonden. Så det er sunne dyr hele veien»*

Myhr (2016) forteller videre at selskapet leverer andre kvaliteter basert på naturfiber for å tilby kundene et variert utvalg og være konkurransedyktige i markedet. Men for Hillesvåg Ullvarefabrikk er det «norske» og den norske ullen som står sentralt. Selskapet jobber mye med å øke verdien av produktene sine og selskapet gjennom å arrangere ulike aktiviteter og utstillinger på huset og deltar på ulike arrangementer og da er det den norske tekstiltradisjonen og tekstilhåndverket og den norske ullen som profileres og som selskapet skaper oppmerksomhet rundt (Myhr 2016). Og på bannerolene til produktene står det: *«lokal produsert kvalitetsgarn siden 1889»*.

Selskapet er helt avhengig av kunnskap og kompetanse i produksjonen og intern opplæring er helt vesentlig (Myhr 2016). Mennesker er derfor en vesentlig ressurs i takt med råvarer, maskiner, produktmerking, oppskrifter og hefter, samt menneskene i administrasjonen.

Selskapets primære partnere er leverandører av råvarene og har arbeidet mye med å opparbeide informasjon om at miljøvelferd og arbeidsforhold blir ivaretatt på leverandørsiden (Myhr 2016). Men selskapet jobber også aktivt med ulike aktører innen design og fotografering som er viktige partnere på ulike prosjekter (Myhr 2016).

### **4.3.3 Verdifanging**

Myhr (2016) forteller at de største kostandene ligger i lønn. Selskapet har valgt å fortsette å bruke de gamle maskinene som gjør at de ikke er så automatiserte som kanskje andre konkurrenter er. Profilerings og markedsføring, samt råvarer er også en vesentlige kostnader.

Selskapets inntektsstrukturer er dermed å selge kvalitetsprodukter til en god pris, og gjensalg av produktene som blir sikret gjennom de gode kunderelasjonene (Myhr 2016).

For Hillesvåg Ullvarefabrikk ligger de største miljøutfordringene i fargeriet og etterbehandling. Selskapet har utslippstillatelse og rapporterer til klima- og miljødirektoratet og sender inn jevnlig prøver til laboratoriet: «Er det noe det er strengt på, så er det akkurat den biten. Det er det ikke noe slingringsmonn», forteller Myhr (2016). Gjennom å produsere kvalitetsprodukter øker selskapet brukslengden til produktene og råvarene, og jobber aktivt med å utnytte ullavfall i produksjonen, der enkelte kommer inn for å hente og utnytte ullavfallet til ulike formål. Det de ikke får utnyttet må de betale for å kaste (Myhr 2016).

#### **4.4 Rauma Ullvarefabrikk**

Rauma Ullvarefabrikk er en norsk garnprodusent som holder til på Veblungsnes i Møre og Romsdal (Rauma Kommune). Selskapet ble etablert i 1927 og har rundt 35 ansatte i årsverk.

##### **4.4.1 Verdiløfte**

Rauma Ullvarefabrikk leverer garn og tilbehør primært til håndstrikk. Hovedgrunnlaget i produksjonen er Norsk ull, men selskapet selger et bredt utvalg av andre fiberkvaliteter, som Bomull, Alpakka, Mohair, og Lin og dekker dermed markedet på håndstrikk innen naturfiber (Digernes 2016). Selskapet er «*Trygg i tradisjonen, moderne i tankegangen*» (nettside) og:

*«Vi anser som vår viktigste oppgave å vekke skaperglede og inspirere til kreativitet. Vi legger derfor stor vekt på design i våre kolleksjoner» (Nettside)*

Selskapet leverer kvalitetssterke, brukervennlige og miljøvennlige produkter, med fokus på design (Digernes 2016). *Kundesegmentet* er faghandel og sluttkunde er strikkemarkedet som etterspør kvalitet og brukervennlighet.

#### 4.4.2 Verdiskapning og verdilevering

Selskapets primære salgskanal går gjennom garnbutikkene, Digernes (2016) forteller:

*(...) det å selge håndstrikkergarn, kvalitetsgarn, krever mer enn å selge et ferdig produkt, det krever like mye råd og veiledning. Det er det som skiller faghandel fra billig butikkene (...) og på mange måter faghandel som har bidratt til å opprettholde markedet for håndstrikk»*

Selskapet opprettholder gode kunderelasjoner til garnbutikkene:

*«Det er jo en veldig viktig sak, kunderelasjoner. Vi har alltid hatt et nært og tillitsfullt samarbeid med kundene. Vi reiser ofte på messer sammen og har faglige utvekslinger (...) inviterer på seminarer i produksjonslokalene (...) det er viktig at butikkene vi selger til har et form for eierskap til produktene våre, at de kan noe om prosessene bak, bruksfunksjoner og oppskriftene» (Digernes 2016)*

I dag har også kommunikasjon, kunnskapsoverføringer og markedsføring direkte til sluttbruker gjennom egen nettside og sosiale medier blitt vesentlig (Digernes 2016).

Andre kjerneaktiviteter ligger i garnproduksjonen, produktutvikling og design. Selskapet gjør hele produksjonsprosessen – fra ull til ferdig – vare i eget hus på Veblungsnes. Andre fiberkvaliteter blir kjøpt ferdig garn og farget og behandlet i fabrikk (Digernes 2016):

*«(...) men bortsett fra det så har vi full kontroll over hele verdikjeden fra rå ull til ferdig produkt og kan stå inne for alle produksjonsprosessene når det gjelder norsk ull (...) men vi har et nært samarbeid med leverandørene slik at de kjører på den kvaliteten vi er ute etter. Vi har gjensidig kontakt og reiser jevnlig ned og besøker de største leverandørene våre»*

Produktutvikling, design og profilering er helt vesentlig for å opprettholde konkurransefortrinnet i markedet. Selskapet har både egne ansatte og bringer inn frilansere på design og profileringsbiten (Digernes 2016). Gjennom nære kunderelasjoner får selskapet også muligheten til å få kunnskap og tilbakemeldinger som gir selskapet muligheten til å tilpasse seg og utvikle produkter etter kundebehov (Digernes 2016).

Digernes (2016) forteller at selskapet har investert mye i maskinelt utstyr de senere årene for å være konkurransedyktige. En av hovedårsakene til dette har vært høye

lønnskostander og behovet for å automatisere produksjonsprosessene. Andre viktige ressurser er råvarer, faglig kunnskap og kompetanse i produksjonen og administrasjonen, strikkeoppskrifter og magasiner (Digernes 2016). Rauma Ullvarefabrikk har også utviklet sitt eget merke «*Hel norsk*» som er en viktig intellektuell ressurs for selskapet (Digernes 2016). Og selskapet har jobbet mye med å øke markedet for og oppmerksomheten rundt norsk ull, norsk produksjon og bærekraftige aspekter langs verdikjeden (Digernes 2016)

Selskapets primære partnere er leverandører og andre partnere på design og profileringsbiten. Digernes (2016) forteller:

*«Vi har veldig gode kollegiale relasjoner mellom konkurrentene i Norge. Jeg vil ikke kalle det partnere, men vi har en åpen dørs politikk da»*

#### **4.4.3 Verdifanging**

Selskapets største kostander ligger i dag i lønn: «*Vi har jo verdens høyeste lønninger, det er det ingenting å legge skjul på*», men råvarer og design og profilering krever mye økonomisk kapital. Selskapets inntektsstrukturer er å produsere kvalitetsprodukter til en god pris, og gjensalg av produktene som selskapet opprettholder gjennom nære kunderelasjoner.

For Rauma Ullvarefabrikk ligger de største miljøkostnadene i fargeriet med utslipp, fargestoffer og kjemikalie bruk. Selskapet er veldig opptatt av å ta vare på miljøet og følger strenge reguleringer med hensyn til utslipp og kjemikalie bruk. Selskapet bruker fornybare ressurser basert på naturfiber og opptatt av å utnytte materialene i produksjonen (Digernes 2016).

### **4.5 utfordringer ved å produsere lokalt**

#### **4.5.1 Tilgang på kunnskap og kompetanse**

En utfordring som selskapene møter gjennom å produsere lokalt er tilgang på kunnskap og kompetanse. Myhr (2016) forteller:

*«Det er jo en utfordring fremover og beholde arbeidskraft. Norsk arbeidskraft kan man gjerne si. Kompetansen er helt avgjørende (...) vi får ikke tak i folk ute med den kunnskapen som kreves her. Så alle må læres opp på huset»* (Myhr 2016).

Skrefsrud (2016) forteller at dette har medført at selskapet må søke ut av landet for å finne kompetanse.

Det er vanskelig å bygge opp den tekstilindustrien i Norge igjen (...) når maskinene blir borte, kunnskapen blir borte, det blir vanskelig (Myhr 2016)

Det å verne om dem som er her og opprettholde det som er. Om man ikke kun tenker på oss, men også på bøndene og på kulturlandskapet – på bærekraftig produksjon. Det er viktig rett og slett» (Myhr 2016)

«Det er jo ingen som tar tekstilutdannelse lenger, vi må gjøre all opplæring selv».

«Så vi har sydd sammen et kursopplegg (...) Vi begynte alene og samarbeidet med ulike høyskoler og institusjoner i blant annet England og Danmark for å få til et opplegg for opplæring (...) og nå går alt gjennom Norsk industri» (Digernes 2016)

«En bransje som ikke er høyt automatisert. Så det er ganske mye innslag av manuelt arbeid». «Vi prøver også å søke i utlandet også ansetter vi norske med interesse og driver intern opplæring». «Kan bli en risiko på sikt i og med at bransjen er blitt så smalt» (Skrefsrud 2016)

*«Det er ikke noen hjelp å få av andre. Sånn som nå har vi enormt mye gode folk, men det kommer jo ikke av seg selv (...) Vi må lære opp alt selv.»* (Mjølne 2016).

«Noe av problemet har jo med rekruttering å gjøre. Vi kan ikke stjele folk fra andre, vi må lære opp alt selv. Det er vanskelig. Vi må lære opp alle selv» (Myhr 2016).

- Mye ressurser?

«Ja, det er klart at det. Sånn som nå har vi enormt mye gode folk, men det kommer jo ikke av seg selv.»

Risiko?

Selvfølger det det, men en det er noe vi må leve med. Det er det jo i alle bransjer. Det er vanskelig å få hjelp av andre, enn oss selv (Myhr 2016).



En bransje som ikke er høyt automatisert. Så det er ganske mye innslag av manuelt arbeid (Skrefsrud 2016)

Vi har delvis løst det ved å vært heldig å kunne ansette noen utlendinger med relevant erfaring. Vi prøver også å søke i utlandet også ansetter vi norske med interesse og driver intern opplæring. (Skrefsrud 2016)

#### **4.5.2 Bransje og partnere**

*«Det var et mye større fagmiljø tidligere. Vi møtes gjerne i løpet av året og har en god tone, men det er ikke noe fagmiljø på den måten igjen. Det har blitt vannet ut» (Myhr 2016).*

#### **4.5.3 Statelig tilrettelegging**

##### **Avgiftsnivå og støtteordninger**

«Vi føler oss veldig alene. Norsk industri politikk er ikke så bra som det burde være, etter vår mening da». «Det er dårlige rammebetingelser og mye skattlegging. Ta for eksempel dette med formueskatten (...) Det er jo en formue som er bundet i arbeidsplasser og ikke i forbruk. Det er en stor forskjell. Når det gjelder skatteordningene så burde det heller vært en stimulans og beholde opptjente kapitalen som blir tatt opp i bedriften for å videreutvikle den og heller beskatte forbruket. Det burde vært den sentrale målsetningen (...) i dag har Norske bedrifter generelt så stor beskatning av egenkapitalen at jeg skjønner godt at det er så få igjen av oss. (...) særlig i så konkurranseutsatte industrier som tekstil er dette en stor utfordring (...) vi føler oss veldig alene når det kommer til å utvikle bedriften» (Digernes 2016).

«(...) man snakker om at man skal hjelpe industrien. Men det finnes lite form for hjelp i dette landet. Det er nesten bare avgifter» (Mjølne 2016)

Mjølne gir et eksempel med avgifter knyttet til vann:

«(...) vi tar jo ikke grunnvannet. Det er så enormt med vann at det ikke er noe problem i Norge, vi tar kun overflatevann. Men fortsatt betaler vi to millioner kroner for vann i Norge (...) også snakker man om at man skal hjelpe industrien» (Mjølne 2016)

«Jeg kjørte for noen år siden bare prøveboring for hvordan det var å ta opp vann selv i stedet for det kommunale nettet. Og jeg hadde jo spart mange hundre tusen på å gjøre det. Vi betaler grådig mye for vann. Det er en avgift. Når du satser på norsk industri, så er det litt idiotisk arbeidsbelastning akkurat det syns jeg. Det er min mening (Myhr 2016)

«Vi tar rett ifra overflatevann. Det er jo så enormt med vann at det ikke er et problem i det hele tatt, men vi må ikke si at det er et problem med vann her. Om vi ikke brukte vannet, så ville det bli brukt til noe annet. Om vi ikke hadde brukt så mye vann, så hadde hele vannverket hatt et problem, fordi de hadde ikke fått inn nok penger. Vi tar ikke grunnvannet for eksempel.

ca 700 000 i støtte for det prosjektet av hvem? Det er først og fremst for å spare energi (Myhr 2016)

Støtte tiltak? «Vi kunne ha fått mye mer. Men det er så mye om og men å skrive søknader til sånne ting. Så stort sett så betaler vi det det koster, så ferdig med det. I Norge må du helst ha spesialister til å skrive søknader. Det er helt forferdelig. Sånn at det er jo firmaer som har spesialisert seg på å skrive søknader også skal de ha 20% av det du får. For søker du selv så får du nei» (Myhr 2016)

### **Lowverk og reguleringer**

Det har blitt en større bevissthet blant våre kunder for de de kommer ikke bare med. de ønsker miljøerklæringer fra bedriften, men også at vi må lage avtaler på at vi forholder oss til etiske retningslinjer. Nå er ikke det noe stort problem i Skandinavia. Vi har godt regulert arbeidsliv og ganske strenge arbeidsmiljølover (Skrefsrud 2016).

### **Infrastruktur**

«Det er helt vesentlig for oss å ha en god infrastruktur for å frakte varene ut. Selv om hovedstrekningene blir tatt er det fortsatt utfordringer på veiene og utbygg» (Skrefsrud 2016)

«Det som er viktig for oss er å ha litt forutsigbarhet i rammer. Det er jo klart det er veldig viktig, som det offentlige kan bidra med. Dette med i Norge for å kunne frakte varene ut dit de skal at det er en god infrastruktur. Du har kjørt en del rundt i Norge og sett på

veistandarden. Det er svaret nok. Selv om hovedstrekningene blir tatt er det likevel fortsatt utfordringer på veiene og utbygg» (Skrefsrud 2016)

#### **4.5.4 Høyt kostnadsnivå**

«Kostnadsnivået er selvfølgelig en utfordring. Vi er blitt nødt til å automatisere og robotisere mye mer enn i andre land. Med så mye kapital som kreves har gjort at industrien har blitt så liten som den er. (...) Industrien har gått fra å være en av de mest arbeidskraftkrevende til en av de mest kapitalkrevende industriene» (Digernes 2016)

«Lønn ekstremt høye lønnskostnader. Ikke i lønningsposen til hver enkelt for bedriften. For å kunne produsere. Det er jo en lavtlønnet industri. Lave lønninger i tekstilindustrien i forhold til Olje som det er mest her ute. Så det er vanskelig å konkurrere med å få de beste folkene og konkurrere på lønn. Du kan ikke betale noe mer, det er vanskelig. Det er jo en utfordring fremover og beholde arbeidskraft, en god arbeidskraft. Norsk arbeidskraft kan man gjerne si og. Kompetansen er helt avgjørende. Det henger jo litt sammen med utdanning og lønn og muligheter» (Myhr 2016).

«Vi er opptatt av å bevare håndverket da. Åpne opp og vise. Det vil jo da forsvare en høyere pris, tilføre produktet noe ekstra en forståelse hvert fall for kvalitet. Jeg tror ikke vi kunne overlevd om hadde stengt dørene for publikum. Om ikke vi hadde hatt et ansikt utad og ikke invitert folk inn. Og bare produsert vært en produksjonsbedrift. Så må by litt på deg selv og vise litt hva du holder på med. rett og slett. Og dra med historien inn i dette. Spiller på følelser egentlig. Det er hva du liker og bli identifisert med» (Myhr 2016)

#### **4.5.5 Råvaretilgang**

«Det er jo en voldsom utfordring dette her med å få norske bønder til å fortsette å ta vare på ullen. De er jo nøkkelen til ullkvaliteten. De er veldig avhengig av subsidier på ullen og ønsker heller å satse på kjøttproduksjon. Så vi har arbeidet mye med Norilia og hatt strategimøter og viser dem potensialet til den norske ullen (...). Den er jo etterspurt, folk vil ha den, folk ser kvaliteten i den (...) Om de ikke bryr seg om ullen, så blir jo dette et avfallsprodukt av dimensjoner. Men det er veldig mange som er utrolig flinke og som gjør at vi har en norsk ullkvalitet. Men de må ikke tape den kampen altså. Det er de må støtte og det er de vi har engasjert oss mot da» (Digernes 2016)

#### **4.5.6 Utflytning av ledd i verdikjeden og miljøkonsekvens**

«Vi ser jo at det er mange norske produsenter som har flagget ut deler av produksjonene sin for eksempel søm. Det betyr for eksempel at en møbelprodusenter flagge ut i forhold til transport. Vi har sett en strukturendring som ikke er det mest miljøvennlig i forhold til frakt» (Skrefsrud 2016).

Vi har sett en strukturendring som ikke er det eneste miljøvennlige i forhold til frakt. Vi ser jo at det er mange norske produsenter som har flagget ut deler av produksjonene sin for eksempel søm. Det betyr for eksempel at en møbelprodusenter flagge ut i forhold til transport (Skrefsrud 2016).

#### **4.5.7 Konsumentenes bevissthet**

Vi prøver å informere så godt vi kan våre kunder og det er jo sånn at en del syns det her er veldig viktig og ønsker å dra det videre. En del syns det ikke i det hele tatt. Og bevisstheten i Norge er mye dårligere enn for eksempel i Sverige. Der det er mer to-sidig (Skrefsrud 2016)

Det er en positiv utvikling i Norge. Det gjør det altså men det går tregt og. Det er tror jeg har litt sammenheng med at klesforretningene er fulle av billige nesten ulovlig produserte klesvarer. Det er jo en utfordring uansett. Vi sakker om at vi er miljøvennlig. Men folk går allikevel å kjøper en jeans til 79 kroner hvis du får det. Alle gjør det. Men det er litt stor avstand mellom faktiske handlinger og det du ønsker å gjøre. Det er jo stort sett økonomien og de økonomiske incentivene som styrer det. Så lenge verdens samfunnet tillater at Kina kan bruke fargestoffer som ble forbudt på 70-tallet. At de brukes fortsatt der. Og at vi tar inn disse plaggene og selger til lave priser. Før du får rensket opp i det så tror jeg det blir vanskelig å få en gjennomsyret holdning i forhold til det du. Min personlige refleksjon (Skrefsrud 2016)

## 5 DISKUSJON

Alle selskapene har noen felles rettede verdier overfor sine kunder. Fokuset ligger da på fleksibilitet, leveringsdyktighet, og kvalitet. Fleksibilitet blir skapt gjennom å tilby produkter etter kundebehov eller en løpende endring i markedsetterspørselen. Den blir levert ved å ha alle produksjonsprosessene under samme tak og muligheten til å kunne utføre ulike ledd i produksjonsprosessen, som karding, farging, spinning samt utvikler og designer produktene i eget hus.

I likhet viser resultatet at en vertikalt integrert produksjon i kombinasjon med fraktavstand er en viktig faktor for selskapenes evne til å levere produktene raskt. I likhet med fleksibiliteten og leveringsdyktighet viser resultatet at kvaliteten blir sikret gjennom intern kontroll, offentlig innsyn gjennom leddene i prosessen. Ved å styre verdikjeden fra råvare til ferdigprodukt vil det være enklere å ha en full oversikt over hvilken påvirkning produktene og produksjonen har på miljøet og bærekraftigheten av tilført verdi.

Felles for alle selskapene er og at de konkurrerer gjennom å gi selskapene en merverdi i form av nærhet, tillitt, informasjonsoverføring og samarbeid med kunden. Involveringen av sluttbruker varierer i større grad da det kun er Gudbrandsdalens Uldvarefabrikk som lar kunder delta direkte i utviklingen av produktene.

Alle produsentene differensierer seg fra andre konkurrenter gjennom å fokusere på et budskap utover det å kun produsere varer til kundene. Det jobbes aktivt med informasjonsdeling av et bredere budskap knyttet til deres sak på bærekraftig utvikling. Dette gjøres gjennom tett samarbeid og informasjonsdeling til sine industrielle kunder. Overfor private konsumere jobbes det mye med kompetanseheving og informasjonsdeling knyttet til bærekraft og miljøbevissthet i forbindelse med tilvirkning av tekstiler. Eksempelvis har vi også Gudbrandsdalens Uldvarefabrikk som tar kunden med inn i sin produksjonsprosess, ved å vise kundene sine prosesser kan kundene forstå bedre hva som skal til for å jobbe med bærekraft. Gjennom dette vil kunden bli sterkere i sin kompetanse på bærekraft og derav kunne sammenligne de med andre produsenter, samtidig som de kan jobbe med sine andre leverandører for å sikre en høyere bærekraft i de produktene.

Alle produsentene jobber i sosiale medier og nettsider med budskap rundt bærekraft for å nå ut til et bredere publikum.

Det kan dermed argumenteres at det er gjennom verdiskapningsmekanismene og forretningsmodellen selskapene klarer å opprettholde salg og gjensalg.

Når det kommer til kostander er det mange fellestrekk, som mennesker, maskiner, råvarer, design og profilering som er vesentlig.

Resultatet viser at miljø og samfunnsfaktorer er integrert inn i selskapenes forretningsmodell og konkurransefordeler. Selskapene har alle strenge reguleringer tilknyttet utslipp og bruk av kjemikalier fordi de produserer i Norge, og miljørelaterte faktorer blir dermed som pålagt. Samtidig viser alle selskapene egne initiativer, som å holde CO2 regnskap.

Alle produsentene jobber med å ha miljøvennlige produkter gjennom lang levetid på produktene. Denne verdien blir skapt og levert gjennom kontroll og innsyn i prosessene, med fokus på å maksimere utnyttelsen av ressursene.

Miljøavtrykket jobbes det med på flere områder, dette i form av at råvarerester skal kunne benyttes på nytt gjennom å ta i bruk fiberavfall, fokusere på. På denne måten viser resultatet at alle selskapene ligger under Bocken et al. (2014) som «*lean manufacturing*», «*increased functionality*», «*renewable resources*», og «*slow manufacturing*».

Alle selskapene leverer verdien av kunnskap og innsyn i hvordan tekstiler blir laget, hva det vil si å produsere kvalitetstekstiler og hvilke fordeler det er ved en miljøvennlig produksjon. Alle selskapene leverer denne verdien direkte til kunden og gjennom partner kanaler, men også enkelte direkte til sluttbruker. Dette er en vesentlig del av salgs- og markedsføringsstrategien og hvordan de differensierer seg fra konkurrenter. Selskapene ligger dermed også under Bocken et al. (2014) sin *sosiale* gruppering som «Radical transparency about environmental, societal impacts», «Consumer education» og «ethical trade».

Sandnes Garn, Rauma Ullvarefabrikk og Hillesvåg Ullvarefabrikk søker å bidra til kreativitet og skaperglede og det kan dermed argumenteres at selskapene har elementer av «Consumer care» i forretningsmodellen sin. Samtidig er Gudbrandsdalens Ullvarefabrik

mer fokusert på å ta kundene direkte inn i utviklingen og design av selve produktene og kan dermed også argumenteres at Gudbrandsdalens Uldvarefabrik også har elementer av «Consumer care» i sin forretningsmodell. Dett får kunden til å føle et sterkere eierskap til produktene og har potensialet til å øke bruksverdien av produktene, som Klepp et al. (2015) påpeker er et viktig ledd mot en bærekraftig. Og ligger under Bocken et al. (2014) «Product longevity».

«Repurpose for society/environment» - localisation, Social & biodiversity regeneration initiatives om hvordan en forsvaer produktverdi gjennom å informere og engasjere kundene inn i historien om hvordan produksjonsprosessene foregår. Gjennom å informere kunden eller ta kunden direkte inn i produksjonslokalene og informerer og viser hva som kreves av å drive en rettferdig produksjon og hvordan tekstil lages. Det gir kundene både mulighet til å forstå og være en del av den norske tekstilhistorien og kulturen. De ligger dermed også under den *sosiale* grupperingen arketyperne «Radical transparency about environmental societal impacts», «Promote care» og «Consumer education».

## 6 KONKLUSJON

Resultatet viser at alle selskapene viser en rekke bærekraftige elementer i sine verdiskapningsmekanismer. Dermed viser resultatene at lokal tekstilproduksjon har et potensiale mot en bærekraftig utvikling. Selskapene viser både likheter og forskjeller i måten de skaper, leverer og fanger bærekraftig verdi. Dette viser at det er flere måter å integrere bærekraftig prinsipper inn selskapenes verdiskapningsmekanismer.

Samtidig viser også resultatet at det foreligger en rekke kontekstuelle utfordringer for lokale tekstilprodusenter deriblant statlig tilrettelegging, tilgang på kompetanse, kostnadsnivået, råvaretilgang og konsumentenes bevissthet

Da dette er et kvalitativt studie av fire lokale tekstilprodusenter i en norsk kontekst, trengs det mer forskning på forholdet mellom lokal tekstilproduksjon forretningsmodeller.



## 7 KILDER

### 7.1 Referanser

- Al-Debei, M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3): 359-376.
- Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 1-14.
- Bailey, D. & Proprius, L. D. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7: 379-395.
- Bocken, N. & Short, S. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18: 41-61.
- Bocken, N. Short, S. Rana, P. & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(5): 482-497.
- Bocken, N. Short, S. Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65: 42-56.
- Bocken, N. Short, S. Rana, P. & Evans, S. (2015) Value mapping for sustainable business thinking, *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1); 67-81.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45: 9-19.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3): 529-555.
- Draper, S. Murray, V. & Weissbrod, I. (2007, March). Fashioning Sustainability: A review of the sustainability impacts of the clothing industry. In *Forum for the Future, London*.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *AUSTRALIAN CPA*, 69: 18-21.
- Fletcher, K. (2013). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*.
- Fletcher, K. Grose, L. & Hawken, P. (2012). *Fashion & sustainability: design for change*. London: Laurence King.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gray, J. Skowronski, K. Esenduran, G. and Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2): 27-33.
- Hart, S. & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56-67.

Hopkins, R. (2008). *The transition handbook - from oil dependency to local resilience*. Devon: Green books.

Isaksen, B. 2013. Regional innovasjon. I *Innovasjon : Organisasjon, region, politikk*. Redigert av Abelsen, B. Isaksen, A. & Jakobsen, S. Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jovane, F. Yoshikawa, H. Alting, L. Boër, C. Westkamper, E. Williams, D. Tseng, M. Seliger, G. & Paci, A. (2008). The incoming global technological and industrial revolution towards competitive sustainable manufacturing. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 57(2): 641-659.

Jørgensen, S. & Pedersen, L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom : Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1).

Klepp, I. G. Follér, A. Laitala, K. Schragger, M. Paulander, E. Tobiasson, T. S. ... & Watson, D. (2015). *Mapping sustainable textile initiatives: And a potential roadmap for a Nordic actionplan*. Nordic Council of Ministers.

KRUS. (u.å.). *Grønn vekst i hvitt gull gjennom lokalt forankrede verdikjeder*. Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO). Upublisert forskningsprosjekt.

Lüdeke-Freund, F. (2013). *Business models for sustainability innovation: Conceptual foundations and the case of solar energy*. Doktorgradsavhandling ved Leuphana Universität Lüneburg. 45 sider.

Massa, L. & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420-441.

Morris, M. Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.

Olerud, Kåre. (2015, 2. mai). Bærekraftig Utvikling. I *Store norske leksikon*. Hentet 13. august 2016 fra [https://snl.no/b%C3%A6rekraftig\\_utvikling](https://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling).

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Doktorgradsavhandling ved Université de Lausanne. 169 sider.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Pedersen, E. & Andersen, K. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: a global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 19(3): 315-327.

Pedersen, E. R. G. & Gwozd, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of business ethics*, 119(2): 245-264.

- Pisano, G. P. & Shih, W. C. (2009). Restoring American Competitiveness. *Harvard business review*, 87(7/8): 114-125.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared value. How to reinvest capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Quinn, S. (2008). *Environmental stewardship and sustainable sourcing*. I *Sustainable fashion: Why now*. Redigert av Hethorn, J. & Ulasewicz, C, 358-384. New York: Fairchild.
- Retail Forum, (2013). *Sustainability of textiles*. ISSUE PAPER N° 11. European Commission, pp.1-7. Available at: [http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue\\_paper\\_textiles.pdf](http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue_paper_textiles.pdf) [Accessed 14 Aug. 2016].
- Schaltegger, S. Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business Models for Sustainability Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4): 222-237.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. utgave). Los Angeles: SAGE.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Terouhid, S. A. Ries, R. & Fard. M. M. (2012). Sustainable Facility Location – A Literature Review. *Journal of Sustainable Development*, 5 (7): 18-34
- Theyel, G. (2012). Production location and sustainability. *International Journal of Agile Systems and Management*, 13(5): 482-497.
- Tyl, B. Lizarralde, I. & Allais, R. (2015). Local value creation and eco-design: A new paradigm. *Science Direct*: 155-160.
- Walker, H. & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1600-1609.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. I teksten: (WCED 1987)
- Yin, R. (2009). *Case study research : Design and methods* (4. utgave, Vol. 5, Applied social research methods series). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zott, C. Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

## **7.2 Intervjuer**

Digernes, A. (2016). Telefon intervju med daglig leder og eier av Rauma Ullvarefabrikk, Arnstein Digernes (05.04.2016)

Mjølnne, H. (2016). Telefon intervju med daglig leder og eier av Sandnes Garn, Harald Mjølnne (08.04.2016).

Myhr, Ø. (2016). Intervju hos selskapet med daglig leder og eier av Hillesvåg Ullvarefabrikk, Øyvind Myhr (15.04.2016)

Skrefsrud, J. (2016). Telefon Intervju med daglig leder av Gudbrandsdalens Uldvarefabrik, Jan Skrefsrud (07.04.2016).

## 8 VEDLEGG

### Vedlegg 1

## Informasjonsbrev til informantene

### Informasjon om studie



#### Bakgrunn for studien

Studien utføres i forbindelse med min Masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Studien er tilknyttet det pågående forskningsprosjektet KRUS - Grønn vekst i hvitt gull gjennom lokalt forankrede verdikjeder (2015-2018), ledet av Staten institutt for forbruksforskning (SIFO). Tilknyttet SIFO og leder for prosjektet er Ingun Grimstad Klepp. Prosjektet finansieres av Norges forskningsråd.

#### Tema for studie

Studien vil undersøke hvordan lokale tekstilprodusenter i Norge arbeider med ulike innfallsvinkler til bærekraft gjennom sin «forretningsmodell» - hvordan de skaper, leverer og fanger verdi. Oppgaven er et case-studie av norske aktører langs verdikjeden til norsk ull.

#### Deltagelse i studie

Deltagelse i studie innebærer et intervju på omtrent 90 minutter. Intervjuet blir tatt opp på bånd og informanten vil bli spurt om samtykke til deltagelse ved intervjustart. Informanten vil få spørsmål om selskapets forretningsmodell, forretningsutvikling og strategi for produktene basert på norsk ull. Fokuset vil være på ressurser og aktiviteter som er relatert til hvordan selskapet skaper, leverer og fanger verdi av norsk ull. Det kan også bli aktuelt å bruke tilleggsinformasjon om selskapet fra selskapets egen nettside eller annen offentlig informasjon publisert på nett.

#### Behandling av informasjon og konfidensialitet

All personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til båndopptaket fra intervjuet. Båndet vil oppbevares på en datamaskin som er sikret med brukernavn og passord. Båndopptaket bli slettet med en gang masteroppgaven er levert, innen våren 2016. Informanten og selskapet har muligheten til å bli behandlet anonymt

som vil innebære å utelukke direkte gjenkjennelige fakta i masteroppgaven. Før oppgaven blir levert får informanten tilsendt transkribert intervju for godkjenning og eventuelle rettelser.

### **Frivillig deltagelse**

Deltagelse i studie er frivillig og informanten kan trekke seg fra studie når som helst og uten begrunnelse. All informasjon som er lagret vil da bli slettet og ekskludert fra oppgaven.

### **Ytterligere informasjon**

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. For ytterligere informasjon, ta kontakt med meg på e-post: [tiril.gossner@hotmail.com](mailto:tiril.gossner@hotmail.com) eller tlf: 93 69 02 94. Ansvarlig veileder for studie ved NMBU er Siw Fosstenløkken og kan nåes via e-post: [siw.fosstenlokken@nmbu.no](mailto:siw.fosstenlokken@nmbu.no). Mer info om KRUS prosjektet finner du her: <http://www.sifo.no/page/Forskning//10060/80049.html>

Med vennlig hilsen,

Tiril Cathrine Gossner





Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway