

Innhold

Forord	11
Takk	12
Sammendrag	13
Kapittel 1	
Rethink. Restart. Retail	17
<i>Camilla Skjelsbæk Gramstad, Sigrid Helland, Tina Saebi</i>	
Klar, ferdig, kappløp!	17
Rethink	18
Digitaliseringens andre bølge	18
Fra varer til tjenester	19
Delingsøkonomi kan fremme ressursutnyttelse	19
Bærekraft: ressurskrise, reguleringsmylder og forbrukerkrav	20
Ressurskrisen kommer	20
Miljøkrav er kommet for å bli	21
Endret forbrukerkrav gjennom økt transparens	22
Restart	22
Forretningsmodellinnovasjon som kilde til konkurransefortrinn	23
Hva er en forretningsmodell?	24
Bærekraftige forretningsmodeller	27
Er bærekraft lønnsomt?	30
Barrierer mot forretningsmodellinnovasjon	30
Retail	32
Verdensmestere i omstilling	32
Oversikt over boken	34

Kapittel 2

Radikal forretningsmodellinnovasjon i varehandelen	35
<i>Birgit A.A. Solem, Kristin Bentsen og Per Egil Pedersen</i>	
Er handelen innovativ?	35
Innovasjon og forretningsmodellinnovasjon i varehandelen	36
Radikal forretningsmodellinnovasjon i varehandelen	40
Økologisk og kortreist dagligvarehandel	40
Sirkulær handel med klær	43
Fremtidens forretningsmodellinnovasjoner i varehandelen	45

Kapittel 3**Bærekraftige forretningsmodeller i varehandelen:**

En RESTART av bransjen?	49
<i>Sveinung Jørgensen og Lars Jacob Tynes Pedersen</i>	
Alt som skal vare, må forandres	49
RESTART din forretningsmodell	52
Hva er ditt bærekraftsproblem?	54
Bærekraftsproblemets to ansikter: ansvar og mulighet	57
RESTART i praksis	59
Oppsummering	65

Kapittel 4**Å bli en aktør i den sirkulære økonomien: Hvordan designe en sirkulær forretningsmodell?**

	67
<i>Sunniva Adam, Christian Bückler, Samuel Desguin, Nicolai Madsen Vaage og Tina Saebi</i>	
Den sirkulære økonomien	67
Konseptet sirkulær økonomi	68
Pådrivere for utvikling i handelsbransjen	71
Endring i etterspørsel fra forbruker	71
Endret politisk syn og retningslinjer	72
Uttømming av jordens ressurslager	72
Fire sirkulære forretningsmodeller	73
(1) Reparasjonskafeen	74
(2) Gjenbruksbutikken	75
(3) Reversert handel	77

(4) Leasing	79
Avsluttende kommentarer.	81
Kapittel 5	
Samarbeidende forbruk: Fra fast fashion til motedeling.	83
<i>Anna Soler Perlacia, Valeria Duml og Tina Saebi</i>	
Delingsøkonomi på fremmarsj	83
Definisjon av samarbeidende forbruk	84
Samarbeidende forbruk i moteindustrien	85
Fra «fast fashion» til motedeling	85
Modell for motedeling: Et overblikk	87
Moteutleiemodellen	88
Motebyttemodellen	90
E-motemodellen	91
Utfordringer og betraktninger i fremtiden	92
Kapittel 6	
Steg-for-steg-implementering av bærekraftige forretningsmodeller	95
<i>Silje Sørfohn Moe, Anna Christina Rosenqvist og Tina Saebi</i>	
En stegvis forretningsmodellinnovasjon	95
Innovasjon mot en bærekraftig forretningsmodell.	96
Initiering: Forstå behovet for endring	97
Idéprosess: Tankegangen endres	98
Integrering: Føre en strategisk tilnærming	99
Implementering: Bevege seg fra A til B	99
Jevn endring: Konstant åpen for videre endringer	103
Avsluttende kommentarer.	104
Kapittel 7	
Bærekraftige forretningsmodeller og utfordringer for ledere	105
<i>Kristin Ringvold</i>	
Ledere er avgjørende for å lykkes	105
Avsluttende kommentarer.	114

Kapittel 8**Grønne kanarifugler: Om viktigheten av saksinnselegere****for bærekraft og hvordan de kan lykkes 115***Erlend Aas Gulbrandsen*

Hvordan sikre seg mot å overse trusler og muligheter 115

Kanarifugler? 116

Kanaribehovet 118

Kanarifarer 120

Få kanarifuglene til å trives! 121

Kanariknep 124

Knep for grønne kanarifugler 126

Oppsummering 129

Kapittel 9**Forretningsmodellinnovasjon i varehandelen – verdifangst,****verdiskaping og bærekraft. 131***Per Egil Pedersen*

Forretningsmodellbegrepet 131

Ulike typer forretningsmodellinnovasjon 133

Eksempler på forretningsmodellinnovasjon i varehandelen . . 134

Kundesegment 134

Kunderelasjon. 135

Kanal 136

Verdiforslag 137

Kjerneressurs 137

Kjerneaktivitet 138

Partnerskap. 140

Kostnadsmodell 140

Inntektsmodell 141

Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon i varehandelen . . 142

Kapittel 10**Varehandelens fremtid 145***Tor W. Andreassen*

En næring i omstilling 145

Varehandelens verdibidrag 147

Bærekraftig som livsstil 148

Nye bærekraftige forretningsmodeller	151
Filippa K og bærekraft	154
Avslutning	156
Om bidragsytere	159
Redaktørene	159
Bidragsyterne	160
Referanser	163

Forord

Verden skal oppnå økonomisk vekst og samtidig redusere miljø- og klimaproblemene. Vi må derfor endre måten vi utvinner ressurser, produserer, frakter, forbruker og håndterer avfallet vårt på. «Business as usual» kan rett og slett ikke bestå. Det krever endring og omstilling, men heldigvis er mange enige om at det er mulig!

Mange snakker om bærekraftige forretningsmodeller som løsningen på utfordringene vi har, og digitalisering muliggjør forretningsmodeller vi ikke kunne forestille oss tidligere. Vi ser nye forretningsmodeller som oppstår, etablerte bransjer som endres og nye markeder som skapes. I denne boken argumenterer vi for at også veletablerte bedrifter må utforske, endre og eksperimentere med nye forretningsmodeller for å få flere ben å stå på og være rustet til å møte utfordringene.

Handel er ifølge FN det som i størst grad bidrar til global utvikling og fattigdomsbekjempelse. I Norge er handelsnæringen med sine 370 000 arbeidsplasser vår største private sysselsetter og bidrar med 9 prosent av den samlede verdiskapingen i Fastlands-Norge. Lykkes vi ikke med omstilling i handelen, lykkes vi ikke i Norge – verken med å opprettholde full sysselsetting eller å omstille oss til et lavutslippssamfunn.

Handelen selv er en relativt liten forurensner målt i nasjonalt CO₂-utslipp, energibruk og avfall. Men som bindeledd mellom produsenter og forbrukere kan handelen ta en avgjørende rolle ved å fremme nye forretningsmodeller, legge premisser for produktene som selges og hjelpe forbrukere til å ta bevisste valg. Vi er alle innom butikker og handler – noen av oss hver eneste dag.

Noen vil argumentere at handelen i sin natur – med å selge stadig mer varer og dermed bidra til avfallsgenerering og ressursforbruk – ikke kan være bærekraftig. Men siden handelen bidrar til problemet, må også handelen bidra til løsningen.

Handelen er lite studert, og oppfattes kanskje som en «enkel» næring. Denne boken handler om hvordan handelen kan innovere gjennom

å skape nye, bærekraftige forretningsmodeller – og dermed skape ny, lønnsom og bærekraftig vekst. Vi har samlet forskere og fageksperter med innsikt i handel, forretningsmodeller, innovasjon, digitalisering og bærekraft. Denne boken inneholder noen kapitler spesifikt rettet mot handel og noen som er mer generelle for alle bransjer. Vi presenterer mange eksempler fra handelsbedrifter, og også fra enkelte andre bransjer der vi mener dette har overføringsverdi for handelen.

Vi håper boken vil inspirere til videre forskning på handel og nye, bærekraftige forretningsmodeller, og at flere aktører i handelen selv tar utfordringen, ser potensialet og finner lønnsomhet i å skape fremtidens handel.

Takk

Vi retter med dette en stor takk til alle bidragsyterne til denne boken. Vi takker Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) ved NHH og Hovedorganisasjonen Virke for støtte og innspill fra flere. Vi vil særlig takke Johanne Kjuus og Anne K. Eggen Lervik for all god sparring og hjelp. Vi vil også gjerne takke Silje Moe for bistand til oversetting og redigering. En stor takk går også til Universitetsforlaget for muligheten til å gi ut denne boken.

Oslo og Bergen, juli 2017

*Camilla Skjelsbæk Gramstad, Sigrid Helland
og Tina Sævi*