

# Bærekraftig innovasjon – et nytt paradigme

*Et case-studie om bærekraftig innovasjon i  
Fretex*

Inger Johanne Brodal Hansen



Masteroppgave ved senter for Teknologi, Innovasjon og  
Kunnskap

UNIVERSITETET I OSLO

29/5-2017



# **Bærekraftig innovasjon – et nytt paradigme**

© Forfatter: Inger Johanne Brodal Hansen

År: 2017

Tittel: Bærekraftig innovasjon – et nytt paradigme

Forfatter: Inger Johanne Brodal Hansen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: CopyCat: Oslo

# Sammendrag

Bedrifter i dagens samfunn står ovenfor globale utfordringer for å kunne møte den voksende etterspørselen etter varer og tjenester. Samtidig skal de sikre en bærekraftig vekst i de sosiale, miljø og økonomiske dimensjonene. Innovasjon rettet mot bærekraft kan være en avgjørende drivkraft for å realisere en bærekraftig utvikling og mange forskere mener at målrettet utvikling av ny bærekraftig innovasjon er en nøkkelaktivitet for å bevege seg mot en bærekraftig vekst.

Denne oppgaven studerer hvordan Fretex som en gjenbruksbedrift i moteindustrien jobber med bærekraft og innovasjon, samt hvordan de bruker bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign av produkter. Fretex har to formål: de skal bidra til at mennesker får og beholder arbeid, og de skal bidra til et bedre miljø gjennom blant annet gjenbruk og gjenvinning.

Men bakgrunn i litteratur om innovasjonsstudier med et fokus på innovasjonsprosessen, bærekraft teori med fokus på hvordan man kan integrere dette i bedrifter og kombinasjonen av innovasjon og bærekraft presenterer oppgaven en kvalitativ case studie der hensikten er å forstå hvordan en gjenbruksbedrift i moteindustrien jobber med kombinasjonen av bærekraft og innovasjon.

Oppgaven viser at Fretex jobber med bærekraftig innovasjon igjennom sitt fokus på miljø og sosialt arbeid, igjennom gjenvinning og resirkulering, samt salg av gjenbruk og redesign igjennom butikkene, arbeidstrening og samarbeid med andre organisasjoner. Sosialt arbeid og miljø er en av de store driverne til innovasjon i Fretex, altså bærekraftig utvikling er en driver til innovasjon. Det kommer fram av oppgaven at bærekraftdrivere til innovasjon er sertifiseringer innen miljø og etiske retningslinjer, et bredt samarbeid, en sirkulær tankegang og konsernstrukturen og gjennomsiktighet i Fretex.

Resultatene av oppgaven kan fungere som inspirasjon for gjenbruksbedrifter i moteindustrien og bidrar til litteraturen om bærekraftig innovasjon.

Resultatene av oppgaven kan fungere som inspirasjon for gjenbruksbedrifter i moteindustrien og bidrar til litteraturen om bærekraftig innovasjon.



# Forord

Etter 2 fine år på Blindern, leverer jeg endelig min masteroppgave om «Bærekraftig Innovasjon i Fretex». Masteren i teknologi innovasjon og kunnskap har beriket meg som person og gjort meg mer selvstendig og arbeidet med oppgaven har gjort så min interesse for innovasjon og bærekraft har vokst og det er vært veldig interessant å jobbe innenfor et såpass nytt felt.

Jeg vil takke veilederne min Erling Holden for god oppfølging, tips og råd. En stor takk går også til Synnøve Rubach fra Østfoldforskning som gjorde så jeg fikk muligheten til å skrive om Fretex samt for hjelp med oppgaven. Jeg vil også takke venner og familie som har stilt opp med korrekturlesning og gode råd I tillegg vil jeg rette en stor takk til alle informantene som stilte opp til intervju uten å nøle med mye god informasjon og engasjement, uten dem hadde ikke dette oppgaven vært mulig.

De de globale utfordringene næringslivet står ovenfor, innovasjon og bærekraftig utvikling er alle vide temaer, og det å velge ut et felt å se på innenfor dette kan virke som å lete etter en nål i en høystakk, for hvor skal man begynne? Ut ifra mine interesser og tidligere erfaringer trekkes jeg mot mote og klesindustrien. I min bachelor oppgave skrev jeg livsløpsanalyse av klær og fikk en innsikt i hvor kompleks denne industrien er.

Mai

2016

Inger Johanne Brodal Hansen





## Innhold

Bærekraftig innovasjon – et nytt paradigme .....	III
Sammendrag.....	V
Forord .....	VII
1 Introduksjon .....	1
1.1 Hvordan skal bedrifter tilpasse seg bærekraftig utvikling.....	1
1.2 Oppgavens struktur.....	5
2 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Hva betyr bærekraft og bærekraftig utvikling? .....	6
2.2 Mål for bærekraftig utvikling .....	8
2.3 Hvordan kan bedrifter bli bærekraftige? .....	8
2.4 Økonomisk lønnsomhet i bærekraft .....	12
2.5 Innovasjon .....	13
2.6 Bærekraftig innovasjon.....	20
3 Metode.....	27
3.1 Kvalitativ metode .....	27
3.2 Avgrensning og design .....	27
3.3 Casestudie.....	28
3.4 Datainnsamling.....	28
3.5 Analyse av data.....	32
3.6 Rigour - oppgavens troverdighet .....	33
3.7 Etikk.....	34
4 Casestudie: Bærekraftig innovasjon i Fretex .....	35
4.1 Organisasjon .....	36
4.2 Hvorfor valgte jeg Fretex?.....	38
5 Empiri.....	39
5.1 Analyse .....	39
5.2 Empiriske funn - bærekraftig innovasjon. ....	52
6 Diskusjon.....	54
6.1 Bærekraftig innovasjon i Fretex .....	54
6.2 Bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter .....	61
7 Oppsummering og konklusjon .....	65

7.1	Konklusjon.....	66
7.2	Mulig overføringsverdi.....	68
7.3	Oppgavens begrensninger.....	69
7.4	Videre forskning.....	69
	Litteraturliste.....	71
	Vedlegg.....	75
	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	75
	Figur 1 :FNs 17 bærekrafts mål.....	8
	Figur 2: Tidd & Bessant innovasjonsprosess (2013).....	15
	Figur 3: Kline & Rosenberg sin Chain link modell (Kline og Rosenberg, 1987).....	16
	Figur 4: Stock sin bærekraftige innovasjonsprosess (Stock et al, 2017).....	25
	Figur 5: Organisasjonskart Fretex.....	37
	Figur 6: Fretex sin bærekraftige innovasjonsprosess.....	63

# 1 Introduksjon

## 1.1 Hvordan skal bedrifter tilpasse seg bærekraftig utvikling

Denne oppgaven skal utforske hvordan en bedrift jobber med kombinasjonen av bærekraftig og innovasjon. Caset studerer Fretex, en gjenbruksbedrift i klesindustrien. Ved å studere og utforske aktiviteter i Fretex, vil dette studiet kunne bidra til eksisterende litteratur om bærekraftsprinsippet og dets bidrag til innovasjon. De empiriske funnene har blitt innsamlet gjennom intervju og dokument analyse.

Bedrifter og verden i dag står ovenfor et sett med globale utfordringer. Det er et behov for endring for å kunne møte den voksende etterspørselen etter økt kapital og varer, i tillegg til å sikre en bærekraftig vekst i sosiale miljø og økonomiske dimensjoner. Innovasjon rettet mot bærekraft kan være en avgjørende drivkraft for å realisere en bærekraftig utvikling. Det er flere forskere som mener at målrettet utvikling av nye bærekraftige innovasjoner er en nøkkelaktivitet for å bevege seg mot en bærekraftig vekst. Vi står ovenfor en endring i tankegang og et skifte mot et nytt bærekraftig paradigme (Berkhout, 2014). For å se nærmere på de globale utfordringene er det flere områder å ta tak i. I følge Boons et al. (2012), står vi overfor et bærekrafts-problem av massive proporsjoner. De nevner blant annet; klimaendringene, overforbruk, befolkningsvekst og fattigdom. Disse problemene fører igjen til nye utfordringer. Selv om vi skulle iverksette hensiktsmessige tiltak for å bremse klimaendringene, sitter vi igjen med et overforbruk som følge av en befolkningsvekst. Fattigdomsproblemet vedvarer og medfører nød, sosial uro, korrupsjon og ustabile samfunn. Dette medfører betydelig uttømming av nøkkelressurser for både samfunn og økonomi. Planeten og samfunnets tåleevne er i ferd med å bli tøyd på en måte som påvirker livskvaliteten til individer, ressursgrunnlaget til bedrifter og stabiliteten til sivilsamfunnet (Boons et al, 2012 s.1).

## **Hva skal man gjøre for å gripe tak i disse utfordringene? og hvilket sted skal man begynne?**

I Norge legger staten dette ansvaret over på næringslivet. I stortingsmelding 10 (2008-2009) påpeker de at næringslivet har et etisk og miljømessig samfunnsansvar. Dette ansvaret innebærer at produksjon av varer og produkter skal foregå på en miljøvennlig måte og at sysselsetting av ansatte og produksjon skal være etisk riktig (Meld. St. 10 (2008 – 2009) 2008). I Stortingsmelding nr.7 (2008-2009) legges det fram at det ønskes et samfunn med konkurransedyktige bedrifter over hele landet, og et samfunn som dekker våre behov på en måte som ikke ødelegger for kommende generasjoner. En løsning på dette kan være innovasjon og omstilling igjennom en bærekraftig utvikling (Meld. St.7 (2008 – 2009), 2008). Begge stortingsmeldingene peker på viktigheten av nyskaping og innovasjon for å kunne gå mot et bærekraftig samfunn og for å kunne åpne nye markeder der bærekraftige produkter og tjenester er ettertraktet. Bedrifter kan ved innovasjon utvikle nye varer og tjenester som reduserer bruken av ressurser, reduserer miljøskadelige utslipp og bidrar til menneskene. Selv om Norge er et lite land vil fokuset på innovasjon rettet mot bærekraftige løsninger være viktig (Meld. st.7 (2008 – 2009) 2008: Meld. St. 10 (2008 – 2009) 2008). Mange bedrifter og organisasjoner har allerede gjort samfunnsansvar til en integrert del av sin virksomhet og sine beslutningsprosesser. Selv om flere bedrifter og organisasjoner har kommet langt i arbeidet, er det fortsatt behov for bevisstgjøring, kunnskap og et utvidet engasjement (Meld. St. 10 (2008 – 2009) 2008).

I litteraturen og i stortingsmeldingene presiseres det at verden står ovenfor store bærekraftige utfordringer. EU kommisjonens rapport med fokus på bærekraftig utvikling gjennom gjenvinning og gjenbruk der færrest mulig ressurser skal gå tapt, presenteres gjennom EUs handlingsplan for en sirkulær økonomi. Regjeringen ønsker at bedrifter skal se muligheter med å jobbe på denne måten og positive effekter ventes blant annet for miljø, økonomi og sosiale aspekter, ved blant annet å sikre ressurstilgangen. Man sier ”vugge til vugge” istedenfor ”vugge til grav” (Regjeringen, 2015.14.12). Prosesser og strukturer innenfor offentlig og privat sektor må fornyes. Fokuset i denne oppgaven omhandler moteindustrien, mer spesifisert; gjenbruksbedrifter i moteindustrien. For å danne et bilde av moteindustrien blir det presentert en oversikt over hvorfor dette er en industri med bærekraftige forbedringsområder.

## **Fordeler med gjenbruk i moteindustrien**

Moteindustrien er en mangfoldig og heterogen industri som dekker et stort utvalg av aktiviteter. Typiske aktiviteter er; transformasjon av fibre til garn og stoff, produksjon av klær, markedsføring, slag, transport og eksport. Industrien er en viktig bidragsyter til sysselsetting av ufaglært arbeidskraft i både u- og i- land, men særlig for kvinner i fattige land (Gardetti & Torres, 2012 s.6-7).

Ordet mote innebærer i utgangspunktet konstant forandring, og når man ser på det langsiktige perspektivet, er det i strid med bærekraftprinsippet. Det handler om kjøp og kast og produksjon. Bruken av motetekstiler genererer en stor mengde avfall som gjør industrien til et hinder for bærekraft. Industrien promoterer et overforbruk av tekstiler og klær, via billige klær i dårlig kvalitet, bruker store mengder vann og energi, samt utslipp av skadelige gasser. I tillegg har fokuset på industrien vært svært synlig i media, grunnet dårlige- og ulovlige arbeidsforhold og barnearbeid. Klesindustrien produserer fordi flertallet ønsker å kjøpe billige klær. Industrien er stor og det er betraktelige forbedringspotensialer. På grunn av økt fokus på bærekraftprinsippet jobber industrien med å forbedre seg (Gardetti and Torres, 2012 s.8-9).

## **Hvordan løse bærekraft utfordringene til moteindustrien?**

Den største besparelsen på energi og CO2 oppnås gjennom forlengelse av levetiden til plagget og direkte gjenbruk, etterfulgt av gjenbruk gjennom gjenbruksbutikker, materialgjenvinning og energigjenvinning. Alle disse er bedre løsninger enn deponering. Utover dette kan også en rekke sosiale gevinster komme av gjenbruk og gjenvinning blant annet gjennom nye arbeidsplasser. Mote trenger derfor ikke å være farlig for miljøet eller i konflikt med bærekraft, det gjelder bare å tenke i nye retninger (Farrant, 2010; Fisher et al., 2011; Laitala, 2014). Watsen et al (2014) sier at mulighetene for å motvirke de negative effektene fra klesindustrien er å få en verdi fra brukte tekstiler ved å forlenge levetiden og ved resirkulering, gjenbruk og redesign.

For å si litt om hva miljøgevinsten ved gjenbruk er, kan vi bryte dette litt ned og si at dersom en kilo brukte klær erstatter 0,6 kilo nye klær er miljøgevinsten ved gjenbruk og gjenvinning en besparelse på 11kg Co2, 2448 liter vann og 589 milliliter kjemikalier. For den ene kiloen brukte klær som gjenbrukes spares det nok energi til å drifte en lyspære i 1092 timer eller utslipp tilsvarende 36 kilometer i personbil (Fretex, 2015). I Schmidt et al. (2016) kom de fram til at behandling av 100 000 tonn avkastet tekstiler vil føre til en estimert årlige besparelser på; 466 tusen tonn CO2, 54 millioner kubikkmeter vann, 6 600 TJ energi, 9 tonn surgjørningsutslipp.

Bakgrunn for studiet og valg av case, har sin opprinnelse fra jobben som forskningsassistent i forskningsprosjekt RedesignQR sommeren 2016 for Østfoldforskning. RedesignQR prosjektet ser på miljø og sosiale belastere for redesign produktene til Fretex (Forbrukerundersøkelse, 2016). Jeg fikk da et innblikk og forståelse for hvordan Fretex jobbet og trakk linjene til bærekraft og innovasjon, og ønsket å videre forske på gjenbruk og gjenvinning i moteindustrien, ved å studere hvordan Fretex benytter bærekraftprinsippet som en driver for innovasjon.

## **Fretex**

Fretex sin visjon er «Vi gir folk grunn til å tro på framtiden» og deres historie startet i 1905 med industrijemmet Elevator i Oslo og de åpnet sin første butikk i Bergen i 1971. Siden den tid har det å gi mennesker en grunn til å tro på framtiden stått i sentrum. Fretex har to formål, det er at de skal bidra til at mennesker får og beholder arbeid og til et bedre miljø gjennom blant annet gjenbruk og gjenvinning (Fretex, u.å.).

Jeg ønsker og se på Fretex som en del av moteindustrien, selv om Fretex har en annen verdikjede ser de på store klesbedrifter som konkurrenter. De ønsker å være et alternativ til det å kjøpe nytt, ved bruk av gjenbruk. Som nevnt over er mote industrien er en industri som blir sett på som en bruk og kast industri. Store forbruk av vann og energi, samt utslipp av skadelige klimagasser som går imot bærekraftprinsippet (Gardetti and Torres, 2012). For å motvirke dette må vi jobbe mot paradigmeskiftet for bærekraft. Hvilke betydninger vil dette få for innovasjon og innovasjonsprosesser?

Ut i fra dette har jeg kommet fram til to forskningsspørsmål:

- Hvordan jobber en gjenbruksbedrift i tekstilindustrien med kombinasjonen av bærekraft og innovasjon?
- Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter?

Med gjenbruksbedrifter i tekstilindustrien menes det bedrifter som samler inn brukte klær og selger de i opprinnelige eller modifisert form. Redesign er et eksempel på sistnevnte. Fretex benyttes som case i oppgaven, men resultatene kan anvendes for andre gjenbruksbedrifter som jobber med tekstil. Resultatene kan også fungere som en inspirasjon for tekstilbedrifter som kun produserer og selger nye klær.

Bærekraft handler om det og sikrer at samfunnet møter dagens behov uten å gå på kompromiss med fremtidige generasjoners evne til å møte sine egne behov (WCED, 1987). Innovasjon er fornyelser, nyskapning eller forandring av nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser. Det handler om å bringe fram endringer som gir økonomiske goder eller andre verdier (Kline og Rosenberg, 1987). Ved å kombinere disse uttrykkene kommer vi fram til at bærekraftig innovasjon er: Innovasjoner som bidrar til bedre ressurseffektivitet, bedre miljø, sosial inkludering i samfunnet og resten av verden. I konteksten til studiet, vil nytteverdi og bidrag til innovasjonslitteraturen være på bærekraftig innovasjon (Oksanen & Hautämaki, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Boons et al, 2012; Berkhout, 2014; Seelos & Mair, 2005). Mer om innovasjon, bærekraft og bærekraftig innovasjon vil bli utdypet i teori kapitlet.

## 1.2 Oppgavens struktur

I dette avsnittet presenteres en oversikt over strukturen på oppgaven. Oppgaven er inndelt i 7 kapitler, inkludert introduksjon og konklusjon. I kapittel 1 har bakgrunnen for tema, relevans, samt forskningsspørsmålene allerede blitt presentert. Videre redegjør jeg for det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Jeg ønsker i denne delen av oppgaven å belyse og forklare begreper og teorier som senere i oppgaven blir brukt for å diskutere og analysere casen. Her vil det også gis en gjennomgang av det teoretiske rammeverket for å vise hvordan konseptene bærekraft, innovasjon kan forstås og hvordan dette kan kombineres for å belyse oppgavens case.

For å styrke oppgavens og funnenes validitet og reliabilitet blir deretter forskningsmetoden redegjort for i kapittel 3. I kapittel 4 beskriver jeg Fretex som case og viser hvorfor jeg har valgt meg ut Fretex og hvordan Fretex passer for denne oppgaven. Videre i kapittel 5 blir det gjort rede for det empiriske datamaterialet ved en gjennomgang av de områdene i bedriften der kombinasjonen av bærekraft og innovasjon dukker opp. Det blir også sett på hvordan og hvor i innovasjonsprosessen til redesign de bruker bærekraftprinsippet. Det empiriske datamaterialet vil så bli analysert og diskutert i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel 6. Analysen vil hovedsakelig diskutere hvordan Fretex jobber med bærekraft og innovasjon og hvordan de bruker bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign. Konklusjoner og oppsummering, samt forslag til videre forskning vil avslutningsvis bli presentert i kapittel 7.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. For å kunne gi et godt rammeverk av hvordan bedrifter kan jobbe med bærekraft og innovasjon har jeg delt opp begrepene og forklare dem hver for seg for til slutt og ende opp i hvordan det kombineres. Teoridelen av oppgaven starter derfor med teori om bærekraft og bærekraftig utvikling samt konsepter innenfor dette. Deretter forsetter det med innovasjonsteori med fokus på innovasjonsprosessen for til slutt å ende opp med kombinasjonen bærekraftig innovasjon og hvordan man kan ta i bruk en bærekraft i en innovasjonsprosess.

Litteraturen påpeker at bærekraft og innovasjon er to begreper som ofte nevnes i litteraturen, men det er vanskelig å finne en konkret definisjon av begrepet bærekraftig innovasjon. Dette kan skyldes det faktum at begge begrepene er av betydninger som er mye diskutert i litteraturen (Horbach, 2005 s.1)

### 2.1 Hva betyr bærekraft og bærekraftig utvikling?

I Gardetti & Torres (2012) sier de at det å oppnå bærekraftighet er målet til bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling er ikke bare et konsept det er også et nytt paradigme skifte, det gir oss en ny måte å tenke på og gjør så vi må se annerledes på ting.

Bærekraft begrepet går langt tilbake i tid, men det var ikke før Brundtland rapporten «our common future» som kom ut i 1987 at begrepet ble allment formulert. Brundtland rapporten definerer bærekraftig utvikling som; en utvikling som sikrer at samfunnet møter dagens behov uten å gå på kompromiss med fremtidige generasjoners evne til å møte sine egne behov» (WCED, 1987)

Etter Brundtland rapporten har det kommet over 300 definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling. Spredning av begrepet og definisjonene har kommet via ulike kilder, forfattere og organisasjoner. Bærekraft betyr forskjellige ting for forskjellige mennesker og en konsekvens



av alle definisjonene er at bærekraft begrepet har mistet sin legalitet, man blir rett og slett forvirret og er usikker på hva det faktisk betyr (Johnston et al, 2007 s.60-61)

I Johnston et al (2007) sier de at bærekraft innebærer at en gitt aktivitet eller handling er i stand til å være vedvarende (Johnston et al, 2007 s.61). I Glavič & Lukman (2007) sier de om bærekraftig utvikling at det kan sees på som en tidslinje, hvor prinsipper, tilnærminger, strategier og politikk kan hjelpe for å utvikle og implementere en fremtidig visjon om et bærekraftig samfunn, som vil kreve annen form for tenking og endringer i livsstil (Glavič & Lukman, 2007 s. 1884). I Gardetti & Torres (2012) sier de at ved å produsere bærekraftig varer, produkter og tjenester på måter som ikke er forurensende, vil man spare energi og naturressurser på økonomisk levedyktige, trygge og sunne måter. Dette gir gevinst for ansatte, samfunn og forbrukere, og er sosialt og kreativt givende for alle interessenter for kort og langsiktig fremtid. Dette skaper også balanse mellom økonomi, miljø og sosiale verdier.

Som det kommer fram av litteraturen fins det forskjellige definisjoner om bærekraft og bærekraftig utvikling og hva som kan være resultatet av det. I Lozano og Huisingh (2011) fastslår de også at det finnes mange definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling, men de fleste forfattere enige om at bærekraft består av integrasjon og samspill mellom miljømessige, økonomiske og sosiale faktorer (Lozano og Huisingh, 2011 s.100).

## 2.2 Mål for bærekraftig utvikling

For at vi skal kunne oppnå en bærekraftig fremtid har FN satt noen mål for bærekraftig utvikling. FNs bærekrafts-mål er en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen år 2030. Planen inneholder 17 hovedmål og 169 delmål og målene skal fungere som en felles retning for land, næringsliv og samfunn. Land og mennesker over hele verden har vært med på å utforme målene og kommet med innspill i prosessen. Bærekraftmålene gjelder for alle land, og ikke bare utviklingslandene. Målene kan man se uttrykt i figuren som er hentet fra FN sin hjemmeside.



Figur 1 - FNs 17 bærekrafts mål  
(FNs bærekraftsmål, 2017)

## 2.3 Hvordan kan bedrifter bli bærekraftige?

For at bedrifter skal kunne jobbe mot et mer bærekraftig samfunn og mot FNs sine bærekrafts-mål er det viktig å se på hvordan man kan integrere dette i forretningsmodellen og i bedriften. Ved hjelp av ulike rammeverk som; Three-pillar modellen, Overlappende sphere modellen og Nested spheres modellen fra McKenzie, Sandhu & Harris (2014) ønsker jeg å gi innsikt i hvordan vi kan forstå og tenkte om bærekraftig utvikling og hvordan det vi gjør på lokalt nivå

har en betydning for det globale nivået. Elkington (1997) sin Tripple bottom line modell presenterer et rammeverk for hvordan bedrifter kan jobbe med bærekraft på tre nivåer i bedriften, og OECD (2001) sitt fokus på samfunnsansvar (CSR) med at bedriften skal ta miljø og sosiale hensyn.

### **Three-pillar modellen**

Three-pillar modellen består av tre pilarer. Disse er det økonomisk, det sosialt og miljøet. Hver av pilarene er sett hver for seg og kan sees i lik størrelse. Bedriftens ansvar for sosiale og miljømessige interesser finnes i de stedene hvor disse områdene krysses og bærekraftig utvikling oppnås når alle pilarene jobber sammen for å løse et problem. Modellen har blitt stemplet som svak bærekraftig fordi den gjør det mulig at et område av lønnsomhet kan eksistere uavhengig av miljømessige og sosiale aspekter. Svak bærekraft sier at naturkapital og produsert kapital i hovedsak er substituerbare, og mener at det ikke er noen vesentlige forskjeller mellom typer velvære de genererer. Modellen gjør bærekraftig utvikling til en ekstra aktivitet som bedrifter kan ta i bruk for å tilfredsstille behovene til interessenter eller forbrukere og ikke som en integrert del av bedriften. (McKenzie et al, 2014 s. 4)

### **Overlappende sphere modellen**

Overlappende sphere modellen, antyder at ekte bærekraft er en skjør og unnvikende tilstand, en mirakuløs balansehandling mellom de tre konkurrerende aspektene, et kompromiss som er vanskelig å oppnå og enda vanskeligere å opprettholde. McKenzie et al (2014) ser på denne modellen som feilaktig da det å gi bedrifter et slikt mål gjør så mange av dem vil prioritere den økonomiske delen, da det å oppnå den triple bunnlinjen vil sees på som umulig. (McKenzie et al, 2014 s.5)

### **Nested spheres modellen**

Nested spheres modellen. Modellen antyder at økonomisk aktivitet alltid skal være underlagt menneskers og miljøets behov. Fortjenesten vises som det minste aspektet og skal derfor komme sist. Innenfor en slik modell opprettholdes det at organisasjoner fortsatt kan være profittoorienterte, men de har også en naturlig interesse i å systematisk forbedre sine relasjoner med sine kunder (McKenzie et al, 2014 s.6).

## Tripple bottom line

Tripple bottom line modellen heretter TBL, er utviklet av John Elkington som en modell for bærekraftig utvikling for bedrifter. Elkington (1997) presenterer et nytt paradigme om «bærekraftig virksomheter» for det neste århundre. Modellen argumenterer for at bedriftene skal forberede tre forskjellige og separate bunnlinjer i bedrifter. Akkurat som om bærekraftig utvikling fokuserer TBL ikke bare på det økonomiske, men også miljøet og det sosiale, og oppfordrer bedrifter til å integrere dette i verdikjeden. Den tredobbelte bunnlinjen (TBL) består av tre P-er: profit, people og planet altså profitt, mennesker og planeten. Målet er å måle selskapets økonomiske, sosiale og miljømessige ytelse over en periode. Bedrifter er bærekraftige når de lever opp til TBL målet om økonomisk velstand, miljøkvalitet og sosial rettferdighet.

TBL peker på drivere til bærekraftig utvikling som representeres av syv dimensjoner som flytter oss fra det gamle paradigme og over i det nye. Det er markedet, verdier, gjennomsiktighet, livsløps teknologi, samarbeid, tid og bedriftsledelse. (Elkington, 2004 s.1-2)

I Elkington (2004) legges det fram at for en overskuelig fremtid vil bedrifter operere i markeder som er mer åpne for konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt. Bedrifter må derfor kunne tilpasse seg markedet hvis de ønsker å være konkurransedyktige. Ved hjelp av TBL tenkning vil man få muligheten til å tilpasse seg dette markedet. Bedriftene må kunne tilpasse seg verdier eller de sosiale verdiene. Dette er drevet av det vi blir utsatt for og opplever og for hver generasjon endrer verdiene seg. Bedrifter må bli med åpne og gjennomsiktige da de oftere vil bli utsatt for granskning. De må være åpne om alt fra kunder, leverandører og samarbeidspartnere til produktprosesser og tjenester. Noen former for avsløring vil være frivillige, men andre vil utvikle seg med lite direkte involvering fra de fleste selskaper. Denne åpningsprosessen er i seg selv drevet av den kommende samlingen av verdisystemer og forskjellige informasjonsteknologier. Som en del av gjennomsiktigheten vil også livsløpsteknologi og livsløpsanalyser spille en stor rolle i framtiden, man ønsker mer innsyn i verdikjedene til bedrifter og påvirkningene produksjon har på miljø og det sosiale, samt hva som skjer etter livet til produktene er slutt. Her ser vi et skifte fra selskaper som fokuserer på akseptabiliteten av sine produkter på salgsstedet til en ny vekt på deres ytelse fra vugge til grav. Det vil si fra utvinning av råvarer til gjenvinning eller bortskaffelse.

Det kommer også et økt fokus på samarbeid. Nye former for samarbeid vil komme opp mellom bedrifter, mellom selskaper og andre organisasjoner. Organisasjoner som en gang så seg som konkurrenter, vil i økende grad foreslå nye former for forhold til motstandere som ser ut til å holde noen av nøklene til suksess i det nye samfunnet. (Elkington, 2004 s. 3-5)

Elkington (1998) presiserer hvor viktig samarbeid med andre er for å oppnå bærekraftig utvikling. Det kan være samarbeid med bedrifter, organisasjoner og politiske samarbeid, bedrifter vil se seg om etter de som har de gode løsningene og vi er helt avhengig av samarbeid for å kunne nå bærekraftmålene (Elkington, 1998 s.48). Vi kommer også til å få et annet forhold til tid framover og bærekraftig utvikling presser oss i retningen mot at vi må se langt framover. I lys av at de fleste politikere og bedriftsledere har vanskelig for å tenke mer enn to eller tre år fremover, da omfanget av utfordringen indikert av det faktum at den nye dagsorden krever tenkning i flere tiår, generasjoner og i noen tilfeller århundrer. Bedriftsstyringen har stor betydning for å oppnå en bærekraftig kapitalisme og utvikling. Den beste måten å sikre at et selskap fullt ut tar opp TBL prinsippene, er å bygge de relevante kravene inn i selskapets DNA fra begynnelsen - og inn i parameterne til de markedene den ønsker å tjene. (Elkington, 2004 s.5-6)

## **Bedriftens samfunnsansvar (CSR/Corporate social responsibility)**

Bedrifts-sosialt ansvar (CSR) beskrives i OECD sin rapport fra 2001 som virksomhetens bidrag til bærekraftig utvikling. I dag må bedriftens oppførsel ikke bare sikre avkastning til aksjonærer, lønn til ansatte, samt produkter og tjenester til kunder, den må også svare på samfunns- og miljøhensyn. Begrepet CSR er et helhetlig konsept, og det er en evolusjonær prosess som kommer frem i mange forskjellige retninger. Denne helhetlige tilnærmingen må gi felles fordeler for samfunnet som helhet, samt forretninger, og bedrifter må administrere CSR som en hvilken som helst annen del av deres forretningsstrategi.

Bedrifter står overfor en trippel bunnlinje, for å fremme økonomisk vekst, samt å være miljømessig og sosialt ansvarlige. En av grunnene til at bedrifter bør bli CSR er forbundet med globalisering og de felles endringene som skjer i forhold til verdier. Ønsker man å finne løsningene på utfordringer er man bedre rustet ved å være en del av det åpne markedet. Bedriftene har fått i oppgaven å løse dette og ta et felles sosialt ansvar. Å implementere CSR forenkles gjennom standarder og felles «code of conduct» også kaldt adferds-kodekser. Noen

bedrifter har selv har satt standarder, og regjeringer hatt en rolle i å definere felles regler for å hjelpe bedrifter og organisasjoner med å implementere dette.

Adferds kodekser har oppstått internasjonalt, og gir prinsipper for næringsliv som fremmer benchmarking-problemer for menneskerettigheter, sikkerhet på arbeidsplassen, åpenhet, miljøledelse, forbrukerbeskyttelse og bekjempelse av korrupsjon. De fleste adferds-kodeksene er rettet mot forhandlere, men OECD sine retningslinjer for multinasjonale selskaper retter også en større oppmerksomhet mot forbrukernes rettigheter og oppfordrer bedrifter til å gi nøyaktig og klar informasjon om produkter og tjenester og ta til seg forbrukerklager. (OECD, 2001 s.14-13)

## **2.4 Økonomisk lønnsomhet i bærekraft**

I Kiron, Kruschwitz, Reeves og Goh (2013) presenterer de forslag til hvordan bedrifter kan øke oddsene sine for å få profitt fra bærekraftige innsats. De må være forberedt på å endre forretningsmodellen, en innovasjon-rettet forretningsmodell er en nøkkel indikator for om bedriften vil få fortjeneste fra sine bærekraftige aktiviteter.

Forretningsmodell-innovasjoner knyttet til økning i bærekraftbaserte profitt kan innebære betydelig bedrift forandring. Dette gir forventninger om at bærekraft vil øke til fortjenesten, og ta hensyn til både behovet for og hastigheten på bedriftens endring. Dette vil si at for å få fortjeneste av bærekraftig innsats forutsetter at man endrer bedriftsstruktur.

Bedriftene må forstå hvordan kundene tenker på bærekraft og hva de er villige til å betale for i forbindelse med bærekraftige produkter eller tjenester. Bedriftene må finne ut om kundene er villige til å betale ekstra for bærekraft, og om de trenger å ta ekstra betalt for et bærekraftig produkt eller en tjeneste. De må deretter bruke denne informasjonen til å avgjøre om mer bærekraftige produkter og tjenester er et levedyktig alternativ.

Bedriftene må samarbeide mer med enkeltpersoner, kunder, bedrifter og grupper utover grensene til organisasjonen/bedriften. Mange selskaper skaper rådgivende grupper utenfor bedriften for å bidra til deres fokus på bærekraft. Denne prosessen kan være en mulighet til å komme nærmere kundene, som igjen kan være en nyttig ressurs for å identifisere andre aktuelle medlemmer. Frivillige organisasjoner har blitt mye mer konstruktive i sine bedrifts forpliktelser og kan hjelpe bedrifter til å identifisere troverdige og meningsfulle

bærekraftsmål. Deltagelse eller bidrag i slike grupper kan være effektiv benchmarking, tillegg gir deltakelse i slike grupper bedriften mulighet til å forme sin bærekraftige profil i marked. (Kiron et al, 2013 s. 73)

## 2.5 Innovasjon

Oppfinnelse er den første forekomsten av en ide for et produkt eller en prosess, mens innovasjon er det første forsøket på å utføre dette i praksis og fang en verdi. En innovasjon oppstår som regel i en bedrift, men kan også oppstå i organisasjoner. For å kunne ta en oppfinnelse og gjøre den til en innovasjon, må man kombinere flere forskjellige typer av kunnskap, evner, ferdigheter og ressurser.

Innovasjon er en kontinuerlig prosess, der man kommer med forbedringer på et produkt eller prosess hele tiden. Det vi tenker på som en enkelt innovasjon er ofte resultatet av en langvarig prosess som involverer mange sammenhengende innovasjoner. (Fagerberg, 2005, s.5) Innovasjon er altså å utvikle noe nytt og deretter ta det i bruk, og la det gjøre en nytte. Innovasjon kan tilkomme i forskjellige grader av nyskaping som radikal der noe er helt nytt for verden f.eks. bilen eller inkrementell som er en forbedring eller endring av noe vi kjenner fra før. Innovasjon kan være et produkt, men det kan også være en prosess, eller tjeneste. (Kline & Rosenberg, 1986)

### Lean

Innovasjon kan være en ny prosess for produksjon f.eks. utbytting til et billigere materiale, reorganisering av produksjonen som fører til effektivisering og lavere produksjonskostnader, som f.eks. ved Lean. Lean er et verktøy for å rydde og effektivisere prosesser. I bedrifter som lider av u-organisering, noe som kan resultere i lavere produktivitet, effektivitet, høyere kostnader, sammenbrudd og sikkerhetsrisiko kan LEAN 5S-systemet være svaret på hvordan man skal hanske dette. Systemet består av 5 trinn som hjelper bedrifter å effektivisere prosesser; Sorter, Sett i rekkefølge, Skinne, Standardisere, og Opprettholde. (Ho, 1999 s. 345-346)

Det første trinnet er å sortere ut det som ikke er nødvendig og avhende det riktig. Gjennomgå alt av materiell, utstyr og beholde kun det nødvendige. Alt annet kastes eller lagres et annet

sted. Trinn to går ut på og fokuserer på effektivitet ved å organisere verktøy, materiell og utstyr på en slik måte at arbeidsflyten blir mest mulig effektiv ved å ha alt utstyr på riktig plass der det trengs. Trinn tre går ut på rydding og rensing. Systematisk rydding slik at alt utstyr blir satt tilbake på sin opprinnelige plass etter bruk og utstyret skal inspiseres for slitasje og skade.. Dette skal være en del av den daglige rutinen og skal ikke være basert på skippertak med rydding når det er blitt rotete. I det fjerde trinnet etableres sentraliserte stasjoner med utstyret. Endelig er det tatt skritt for å sikre at 5S blir den vanlige måten å gjøre forretninger på. Man fokuserer på å standardisere arbeidsoppgaver og rutiner slik at enhver vet eksakt hva eget ansvarsområde er. Det femte og siste trinnet går ut på å vedlikeholde og forbedre standarder og rutiner r. Det skal sikres at fokus beholdes og at en ikke sklir tilbake til gamle arbeidsformer. Suksess med de siste 2 trinnene er avgjørende og uten dem vil 5S og andre produksjonsinitiativer mislykkes (Ho, 1999 s.346-347).

De fleste innovasjon er små forbedringer som kan være vanskelig å få øye på. Det kan f.eks. være små endringer i design som gjør et produkt mer effektivt eller utskifting av materialer i produkter som gjør det rimeligere. Innovasjon bygger på den tilegnelige kunnskapen som allerede eksisterer hos menneskene i bedriften eller organisasjonen og med kunnskap som er lett tilegnelig. Det er kun når disse kildene til kunnskap kommer til kort for å løse problemet det er behov for forskning for å fullstendiggjøre innovasjonen (Kline & Rosenberg, 1986). Det at innovasjon er beregnet på forskning er feil mesteparten av tiden. Ved utvikling av nye innovasjoner bruker man først den kunnskapen man har og kan lese seg opp på, hvis dette ikke er godt nok går man ut av bedrifter og ser etter samarbeidspartnere som spesialiserer seg på den manglede kunnskapen, og hvis de ikke har aktuell kunnskap må man benytte seg av forskning og utvikling. (Kline & Rosenberg, 1986).

Schumpeter delte inn innovasjon etter type, det kunne være: nytt produkt, ny metode for produksjon, nye kilder for forsyninger, utvidelse av nye markeder og nye måter å organisere bedrifter på. Innovasjon er definert som introduksjon av et nytt eller forbedret produkt, prosess eller metode. Innovasjon omfatter et bredt spekter av aktiviteter som kan være nye for et firma, til markedet eller for verden. Det betyr at innovasjon også handler om å implementere en prosess eller forretningsmetode utviklet av andre bedrifter eller institusjoner, ikke bare det å være den første til å introdusere et nytt produkt til markedet. (Kline & Rosenberg, 1986).



## Innovasjonsprosess

Innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant er bygd opp av fire nøkkel faser, der hver enkelt av disse krever arbeid med forskjellige oppgaver (utfordringer). Ved å gjennomføre/løse disse utfordringene/oppgavene vil man oppnå en suksessfull innovasjonsprosess. Fasene er som følger; search, select, implement, capture value, heretter søk, velg, implementer og fang verdi (Tidd & Bessant 2013 s.21)



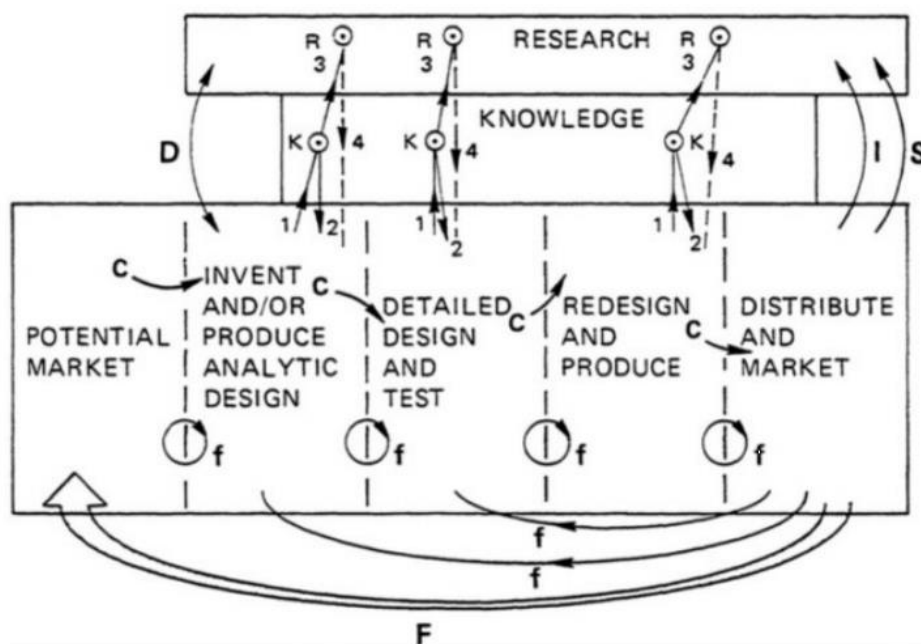
Figur 2: Tidd & Bessant innovasjonsprosess (2013)

I første fase søker man etter ideer til en innovasjon. Dette kan blant annet komme fra FoU, aha-opplevelser, kopiering, signaler fra markedet, regler, reguleringer og konkurranse. Denne listen er lang og det kan også komme fra andre kilder. Utfordringene her er hvordan man organiserer en effektiv søkeprosess for å finne de ideene som har den største muligheten til å overleve og utvikles videre (Tidd and Bessant, 2013 s.21-22). Det handler om å skanne miljøet internt og eksternt for relevante signaler om muligheter for endring (Tidd and Bessant, 2013 s.60).

Etter denne fasen må man velge hvilken ide/mulighet man ønsker å bruke videre for å få bedriften til å utvikle seg og vokse. Hvilke av signaler man skal svare på? Her er det ønskelig å ha en form for strategisk valg, at man ikke bare velger en ide ut av det blå. Man kan spørre seg selv; ut av alt det vi kan gjøre, hva skal vi velge og hvorfor? Det er viktig og se etter hva som kan gi et konkurransefortrinn og om man skal bygge videre på det man allerede kan/gjør eller ta et steg utenfor, og ha et strategisk syn på hvordan bedriften best mulig kan utvikle seg (Tidd and Bessant 2013, s.21-22 og s.59). Deretter kommer implementeringen av ideen, dette er en tidskrevende og utfordrende fase der man skal konvertere ideen til realitet. Her må man bruke tid, energi, penger og mobilisere forskjellig typer kunnskap mot en bakgrunn av usikkerhet. Utfordringen er å utvikle noe som aldri har blitt gjort før, og den eneste muligheten man har til å lykkes er ved å prøve det ut.

Den siste fasen er utfordringen med å fange verdien av innovasjonen, dette kan komme i forskjellige former som økt fortjeneste, sosial verdi, miljø verdi. Man må opprettholde adopsjon og spredning av innovasjonen samt dra nytte av det man har lært fra prosessen i fremtiden. (Tidd og Bessant s.21-22)

Som et alternativ til Tidd og Bessant sin modell har du Kline & Rosenberg (1986) som ser på innovasjon og innovasjonsprosessen som en kompleks, usikker og uoversiktlig prosess med Chain link modellen.



Figur 3: Kline & Rosenberg sin Chain link modell (Kline og Rosenberg, 1987)

Innovasjonsprosessen må sees på som en serie av endringer i hele systemet og ikke bare av en bestemt ting. Innovasjonsprosessen inkluderer markedet, produksjonsfasilitetene, kunnskapen og den sosiale konteksten av innovasjon organisasjonen. (Kline & Rosenberg, 1986)

En åpenbar kilde til innovasjon er mulighetene som dukker opp som et resultat av forskning. Etableringen av ny kunnskap gir et trykk som skaper et «mulighets felt» som igjen gir muligheter for innovasjon. Innovasjon krever en viss form for etterspørsel hvis det skal slå rot. For at en ide skal slå rot trenger man et trekk, ønske eller behov for det. Man sier ofte at nødvendighet er moren til innovasjon. Innovasjon er ofte responsen til et reelt behov for endring og å forstå forbrukeres behov, er en viktig oppgave når det kommer til det å innovere, hva er

det folk trenger? Det har derfor blitt mer og mer vanlig å gjennomføre markedsanalyser og forbrukerundersøkelser for å kunne kartlegge forbrukeren. «Need pull innovasjon» er spesielt viktig der det er flere som tilbyr produktet eller tjenesten, altså i produkt og tjeneste innovasjon. Man kan også se «need pull innovasjon» inne i en bedrift som en driver av prosessinnovasjon. Altså hvis man har ulike utfordringer/problemer i bedriften er det et behov å få løst disse, som gir et signal om endring.

Innovasjon er kontrollert av to forskjellige krefter som samhandler med hverandre. På den ene siden er det markedskreftene, det vil si faktorer som endringer i inntekter, relative priser og underliggende demografi som kombineres for å produsere kontinuerlige endringer i kommersielle muligheter for en bestemte kategorier av innovasjon. Den andre drivkraften er fremgangen i forskning og teknologi som gir muligheter til å lage nye produkter, forbedre eksisterende produkter, eller produsere produkter til en lavere kostnad (Kline & Rosenberg, 1986 s.275) For å kunne lykkes med innovasjon trenger man derfor to ting. Det kommersielle, altså behovet fra markedet, at man tilpasser seg pris, ønsker, kvalitet og kommer ut i riktig tid og det teknologiske, altså teknologien og forskningen må ligge til rette for at innovasjonen skal kunne fungere og brukes.

Risikoen ved innovasjon er at det er en stor risiko at man leser og tolker behovene feil. Det er derfor viktig at man kjenner de man innoverer for og vet hva de vil ha. Effekten og verdien av innovasjon kan være vanskelig å måle da disse kan ha store ringvirkninger langt utover der innovasjonen først oppstod. Et eksempel Kline og Rosenberg (1986) nevner i sin artikkel er klesindustrien som de ser på som en tradisjonell og teknologi konservativ industri adopterer innovasjoner fra elektronikk, laser og kjemi.

Kline & Rosenberg (1986) mener at den linjere modellen for innovasjon forvrenger bildet av innovasjonsprosessen på forskjellige måter. I den linjere modellen er det ingen veier for tilbakemeldinger i innovasjonsprosessen for å kunne evaluere prestasjonen, konkurransesituasjonen og utbredelse av innovasjonen. Tilbakemelding er for dem en stor del av innovasjonsprosessen (Kline & Rosenberg, 1986). I de fleste innovasjoner er man nødt til å søke kunnskap fra andre områder, man må ut i den store haugen av kunnskap som finnes og det er bare i noen tilfeller at den kunnskapen som trenges ikke finnes, og man må forske den fram. Innovasjoner påvirker hverandre, uten tilbakemeldingene innovasjonene gir til vitenskapen

hadde samfunnet utviklet seg på en helt annen måte. Et av de store kriteriene som karakteriserer innovasjon er usikkerheten. Innovasjon er noe nytt og man kan aldri vite helt hva som kommer til å skje, derfor usikkerhet. Det er en stor sammenheng mellom hvor radikal innovasjonen er og hvor stor usikkerheten er. Hvor større endringer en innovasjon gjør, større er også usikkerheten rundt den. Man kan redusere usikkerheten rundt innovasjonen ved å f.eks. tester og markedsundersøkelser (Kline & Rosenberg, 1986).

I «chain-link modellen er det rom for testing og dermed reduksjon av usikkerheten rundt innovasjonen. «I motsetning til mye vanlig visdom er initiativtrinnet i de fleste innovasjoner ikke forskning, men heller et design. Slike initierende design er vanligvis enten oppfinnelser eller analytisk design. Begrepet "analytisk design" brukes til å betegne en undersøkelse av nye kombinasjoner av eksisterende produkter og komponenter, om arrangementer av prosesser og utforming av nytt utstyr innenfor den eksisterende toppmoderne teknikk» (Kline & Rosenberg, 1986 s. 302). Chain-linked modellen viser frem viktige veier til innovasjon som kontinuerlige tilbakemeldinger som knytter og koordinerer FoU med produksjon og markedsføring (Kline & Rosenberg, 1986).

## **Bærekraft som driver til innovasjon**

Bærekraft er ikke den byrden på bunnlinjene som mange bedrifter kanskje tenker. Nidumolu et al (2009) mener at det å bli bærekraftig kan senke kostnadene og øke inntektene. I framtiden vil bedrifter som gjør bærekraft til et mål være konkurransedyktige. De som ser seg om etter andre løsninger på produkter, prosesser og teknologier.

Nidumolu et al (2009) presenterer hvordan en bedrift kan bli bærekraftig igjennom fem steg og at i alle disse stegene fins det utfordringer for bedriftene, men også muligheter for innovasjon. I det første steget gjelder det å se på reguleringer, lover og regler som muligheter til innovasjon. De foreslår for bedrifter og integrere de reguleringene og standardene som kommer ikke bare fra det offentlige, men også fra interesseorganisasjoner, og at de ved å integrere dette så tidlig som mulig vil de få en fordel. De kommer med eksempel fra bilindustrien, at hvis f.eks. Ford hadde omfavnet California Air Resources Board forbruks og utslipp standarder når det ble foreslått i 2002 ville de vært to eller tre år foran konkurrentene i dag. Innovasjon driverne i dette steget er derfor å bruke reguleringer og standarder som en mulighet for å teste ut nye bærekraftige løsninger (Nidumolu et al, 2009 s.4).

I det andre steget må bedriften jobbe med bærekraft igjennom hele verdikjeden ved å øke effektiviteten. I dette steget jobber man med å begrense bruken av ikkefornybare resurser, redusere utslipp, og ta sosialt ansvar. Det gjelder å effektivisere i alle ledd som aktiviteter, leverandører og arbeidsplassen. En av innovasjonsmulighetene her er å finne nye løsninger for returnerte produkter (Nidumolu et al, 2009 s.5).

I det tredje steget må bedriftene starte opp med å produsere bærekraftige produkter og tjenester, her gjelder det å gå igjennom de produktene og tjeneste man har og se hvilken påvirkning disse har på miljø og det sosiale og hvordan man kan forbedre dem eller lage nye produkter. For å produsere nytt må bedriftene sette seg inn i hvilke verdier og bekymringer forbrukerne har. Et viktig verktøy for å se på produkter og tjenester er livsløpsanalyser. Innovasjonsmulighetene her er at man får muligheten til å videreutvikle produkter og tjenester (Nidumolu et al, 2009 s 7-9).

Steg fire er å utvikle en ny forretningsmodell, der man finner andre måter å fange verdier på. De fleste antar at det å skape en bærekraftig forretningsmodell innebærer å bare revurdere kunde verdien og finne ut hvordan man skal levere en ny. Imidlertid inneholder vellykkede modeller nye måter å fange inntekter på og levere tjenester i samspill med andre selskaper. Utvikling av en ny forretningsmodell krever utforsking av alternativer til nåværende måter å drive forretninger på, samt å forstå hvordan selskapene kan møte kundenes behov annerledes. Ledere må lære å stille spørsmål til eksisterende modeller og å handle som en entreprenør for å utvikle nye leveringsmekanismer. Etter hvert som selskapene blir mer dyktige til dette, vil erfaringen lede dem til sluttstadiet av bærekraftig innovasjon, hvor virkningen av et nytt produkt eller en prosess strekker seg utover et indre marked (Nidumolu et al, 2009 s.9).

Det siste og femte steget er å gjøre det mulig for andre bedrifter og kunder å ta de bærekraftige valgene og opprette neste praksis-plattformer. Neste praksis endrer eksisterende paradigmer og for å utvikle innovasjoner som fører til neste praksis, må ledere stille spørsmål om dagens praksis og hvordan vi kan utvikle oss videre (Nidumolu et al, 2009 s.10).

Ledelse og talent er avgjørende for å utvikle en bærekraftig økonomi. Det nåværende økonomiske systemet har lagt enormt press på planeten mens det tilsvarer behovene til bare

omtrent en fjerdedel av menneskene på planeten. Med tradisjonelle tilnærminger vil virksomheten kollapse, og selskapene må derfor utvikle innovative løsninger. Det vil bare skje når ledere anerkjenner en enkel sannhet: Bærekraft = Innovasjon (Nidumolu et al, 2009 s.10)

## 2.6 Bærekraftig innovasjon – BI

Nå som vi har sett på bærekraft og bærekraftig utvikling, innovasjon, og innovasjonsprosess begrepene hver for seg er det på tide og kombinere disse og se på hva de har til felles og hvordan man kan jobbe med bærekraftig innovasjon i en bedrift.

Martinez-Fernandez & Potts (2008) sier at innovasjon og bærekraft er begge utfyllende drivere, men at dette forholdet hittil har vært formelt, adskilt, dårlig utrustet og ukoordinert. I boken «Sustainable innovation management» (2014) legger de vekt på at innovasjon som oftest fokuserer på å forbedre verdien til forbrukerne og redusere kostnader i produksjonen, slik at bedriften oppnår høyere profitt, men at stadig flere firmaer jobber med å utvide måten verdi er definert på, for også å kunne ta hensyn til de miljømessige og sosiale dimensjonene til produksjonen og bruken av varer og tjenester (Berkhout, 2014)

For å kunne kombinere forholdet mellom bærekraft og innovasjon kommer Stock, Obenaus, Slaymaker, Seliger, (2017) med et eksempel som er at kjernekaraktistikken for begrepet innovasjon kan sees i opprinnelsen til det latinske verbet "innovare", som kan oversettes som "fornye". Dermed kan innovasjon forstås som "fornyelse". Fornyelser er obligatoriske, ikke bare for å drive motoren i vår økonomi, men også for å drive motoren på vår planet. Kombinasjonen av bærekraft og innovasjon er derfor uunnværlig for å realisere nye kombinasjoner, noe som kan føre til en innovasjonsprosess som takler dagens bærekraftutfordringer (Stock et al, 2017 s. 271). I Nidumolu, Prahalad, Rangaswami (2009) sier de at bærekraft kan sees som den viktigste nøkkeldriveren for innovasjon i det 21. århundre, og at bedrifter som gjør bærekraft til et mål vil oppnå konkurransefortrinn i fremtiden. Dette betyr at bedrifter må revurdere forretningsmodeller så vel som produksjon av produkter, teknologier og prosesser (Nidumolu et al, 2009 s.57-58).

For å se nærmere på en definisjon av bærekraftig innovasjon har Stock et al (2017) inkludert noen uttrykk som de mener bærekraftig innovasjon inneholder. Dette er; bærekraft og innovasjon som vi har diskutert tidligere samt bærekraftdrevet innovasjon og øko-innovasjon.

Økoinnovasjon ble først definert av James (1997) som nye produkter og prosesser som gir kunde- og forretningsverdi, men reduserer miljøpåvirkningen betydelig. I tillegg til dette definerte OECD (2009) miljøinnovasjon som; Produksjon, assimilering eller utnyttelse av en nyhet i produkter, produksjonsprosesser, tjenester eller i administrasjons- og forretningsmetoder, som har som mål å ivareta eller i betydelig grad redusere miljørisiko, forurensning og andre negative virkninger av ressursene vi har. I Carrillo-Hermosillam, Del I Carrillo-Hermosilla et al (2010) sier de enkelt og greit at øko- innovasjon er innovasjoner som forbedrer miljøprestasjoner. Little (2005) sier at bærekraft drevet innovasjon er etablering av nye markedsplasser, produkter og tjenester eller prosesser drevet av sosiale, miljømessige eller bærekraftige spørsmål (Little, 2005 s.3) Charter og Tischner presenterer øko-innovasjon eller miljø innovasjon som innovasjon som fokuserer på miljø og økonomiske utfordringer, men tar ikke hensyn til sosial og etiske utfordringer. Så miljø innovasjon vil ikke kunne produsere de store endringene vi trenger for å gå mot en bærekraftig utvikling (Charter og Tischner, 2001 s.127).

Bærekraftige innovasjon i likhet med bærekraftig utvikling omfatter ikke bare miljødimensjonen, men også, sosiale og økonomiske aspekter. De forbedrer realisering av målene for en bærekraftig utvikling og representerer en undergruppe av alle innovasjoner (Horback, 2005 s.3).

Flere artikler peker på at det ikke finnes et konseptuelt rammeverk for BI, at det ikke er oppnådd konsensus innen teorien og at det behøves mer forskning på området (Oksanen & Hautämaki, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Berkhout, 2014). Selv om feltet får økende oppmerksomhet, er mye av teorien om bærekraftig innovasjon fremdeles rettet mot delen om miljøvennlig innovasjon (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Siden bærekraftig innovasjon og bærekraftig utvikling inkluderer den sosiale biten ser jeg det som nødvendig å ta med teori om denne delen som en del av måten man jobber med bærekraftig innovasjon.

Sosialt entreprenørskap (SE) og sosial innovasjon (SI) er blitt sterke metaforer for en ny form for verdidannelse og løsningsmodell som verden har et skrikende behov for (Hulgård & Lundgaard Andersen, 2014 s.34). Dette sier at den sosiale delen er like viktig for utviklingen som miljø delen.

## **Sosialt entreprenørskap og innovasjon.**

Sosialt entreprenørskap er å skape sosial verdi gjennom innovasjon, med en høy grad av deltakerorientering, ofte med deltakelse av det sivile samfunn og ofte med en økonomisk betydning. Ofte skjer innovasjonen på tvers av de tre sektorene stat, marked og sivilsamfunn (Hulgård & Lundgaard Andersen, 2014 s.35).

Begrepet sosialt entreprenørskap (SE) brukes til å referere til det raskt voksende antallet organisasjoner som har skapt modeller for å effektivt vedlikeholde grunnleggende menneskelige behov som eksisterende markeder og institusjoner ikke har tilfredsstilt. Sosialt entreprenørskap kombinerer ressursfølelsen av tradisjonelt entreprenørskap med et oppdrag for å forandre samfunnet. Sosialt entreprenørskap gir innsikt som kan stimulere ideer til mer sosialt akseptable og bærekraftige forretningsstrategier og organisasjonsformer. Fordi det bidrar direkte til internasjonalt anerkjente bærekraftig utviklings mål, kan sosialt entreprenørskap også oppmuntre etablerte selskaper til å påta seg større samfunnsansvar (Seelos & Mair, 2005).

Sosial innovasjon er der målet til innovasjonen er å skape sosial endring og verdi. Det involverer bedrifter, offentligheten og frivillige organisasjoner for å nå målet. Eksempel på hva sosial innovasjon kan være er redusere fattigdom, samfunnsutvikling, helse og velvære, miljø og bærekraft, kunst og kultur og utdanning og ansettelse (Tidd & Bessant, 2013 s.590).

Definisjonen jeg tar med meg videre og som jeg viser til når jeg snakker om bærekraftig innovasjon er: Bærekraftig innovasjon er innovasjoner som bidrar til bedre ressurseffektivitet, bedre miljø og sosial inkludering i samfunnet og resten av verden. Nytteverdien til innovasjon blir i derfor i dette tilfellet bærekraftig (Oksanen & Hautämaki, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Boons et al, 2012; Berkhout, 2014; Seelos & Mair, 2005).



## Bærekraftig innovasjon i bedrifter

Boons Lüdeke-Freud (2013) kommer med et forslag til retningslinjer som må være oppfylt av forretningsmodeller for å bidra til markedsføring av bærekraftig innovasjon. Prosessen med BI involverer internasjonale nettverk og vide sosiale systemer, slike nettverk inneholder ikke bare bedrifter, men også interessenter. De bruker fire elementer fra en forretningsmodell: Verdi proposisjon, forsyningskjede, kundegrensesnitt, økonomisk modell.

Verdi proposisjon gir målbart miljø og/eller sosiale verdier i samspill med økonomisk verdi. Verdi proposisjoner reflekterer en forretningsmessig dialog om balansen mellom økonomiske, miljø og sosiale behov, da slike verdier er tidsmessig og romlig bestemt. For eksisterende produkter er en bestemt balanse innebygd i reglene for det teknologiske regimet; For nye produkter eller tjenester er en slik balanse fastslått blant deltakerne i den utviklende nisjen. I forsyningskjeden eller leverandørkjeden involverer ovenfor seg selv samt leverandører som tar ansvar overfor seg selv, samt interessentene i bransjen. Foretaket forlanger de samme sosio-økologiske byrder av leverandører som av seg selv. Denne betingelsen krever at et firma aktivt engasjerer leverandører til en bærekraftig kjedeforvaltning. Kundens grensesnitt motiverer kundene til å ta ansvar for forbruket, samt for interessentene. Fokusforetaket skifter ikke sin egen sosio-økologiske belastning til sine kunder. Foretakets kunde relasjoner er satt ut med anerkjennelse av de respektive bærekraftutfordringene i ulike utviklede markeder.

Den finansielle modellen reflekterer en hensiktsmessig fordeling av økonomiske kostnader og fordeler blant aktører som er involvert i forretningsmodellen og står for selskapets økologiske og sosiale konsekvenser. Disse vilkårene spesifiser ikke en bærekraftig forretningsmodell i seg selv, og kan heller ikke forklare hvordan bestemte innovasjoner blir kommersialisert, slike spørsmål kan bare besvares for bestemte bedrifter som opererer i spesifisert sammenheng.

Bærekraftig innovasjon i virksomheten er basert på mange konvensjonelle dynamiske kapabiliteter (Berkhout, 2014) Det vil si evne til omstilling og teorien om dynamiske kapabiliteter fokuserer på hvordan bedrifter opparbeider og bevarer konkurransefortrinn i et hurtig endrende marked. Dynamiske kapabiliteter handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer og setter søkelyset på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer. Kunnskap om hvordan slike

endringsevner kan utvikles og utnyttes, kan dermed gi viktige bidrag i forbindelse med å bedre en bedrifts konkurransevne og resultat. (Teece & Pisano, 2007 s.1319-1320).

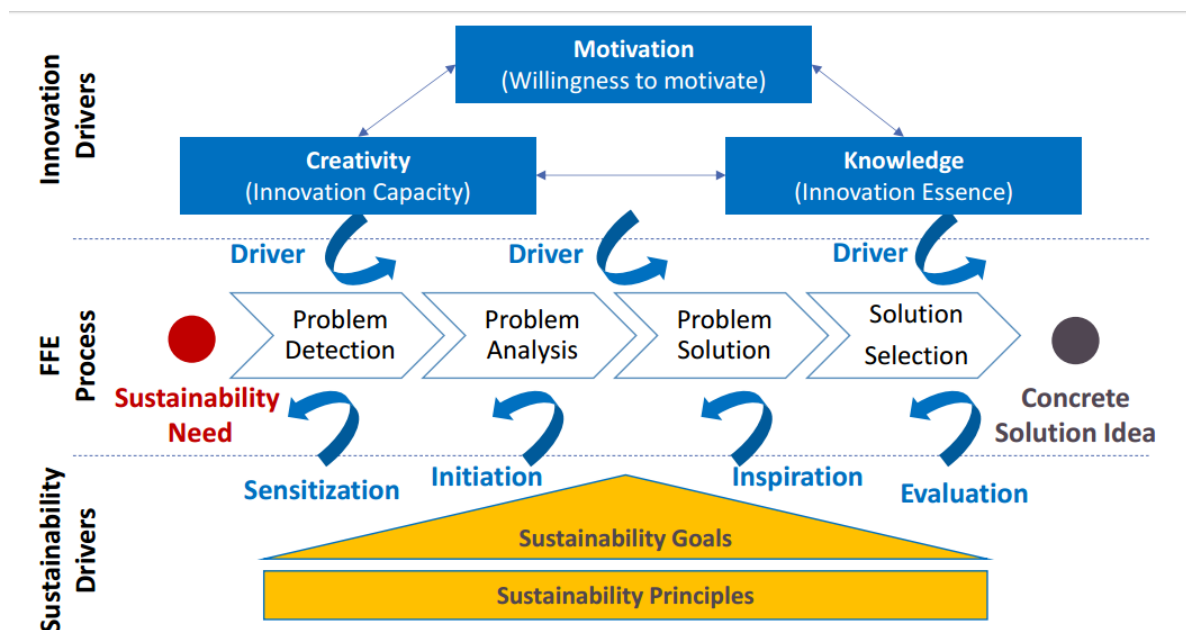
Teece & Pisano (1994) argumenterer for at dynamiske kapabiliteter, og dermed evnen til endring er kilden til konkurransefortrinn i slike omgivelser. Dynamiske kapabiliteter har evnen til å identifisere nye muligheter, og være organisert på en slik måte at bedriften enkelt og effektivt kan omfavne disse (Teece & Pisano, 1994). Begrepet "dynamiske" refererer til kapasiteten til å fornye kompetanse for å kunne tilpasse seg til bedriftens endrede omgivelser mens begrepet 'kapabiliteter' understreker den viktige rollen av strategisk ledelse i å kunne tilpasse, integrere, og re-konfigurere intern og ekstern organisatoriske ferdigheter, ressurser og funksjonelle kompetanse mot endringer (Teece & Pisano, 1994 s.538).

Dynamiske kapabiliteter tilnærmingen gir et sammenhengende rammeverk som integrerer både eksisterende konseptuelle og empirisk kunnskap samt fasiliteter retningen (oppskrift, kart) videre. En bedrift innehar flere dimensjoner som må forstås hvis man ønsker å forstå de forskjellige særegne nivåenes kompetanse/kapabiliteter. I artikkelen til Teece & Pisano (1994) indentifiserer de flere grupper av faktorer som vil hjelpe til med å bestemme firmaets dynamiske kapabiliteter. Disse har blitt organisert inn i tre kategorier som er prosess, posisjon og veier. Altså hvordan fungerer bedriftens prosesser, hvor posisjonerer bedriften seg i markedet og hvilke veier har bedriften muligheter til å ta (Teece & Pisano. 1994 s.541).

Men, BI krever også utviklingen av nye omstillingsevner knyttet til miljøledelse, intensivsamarbeid på tvers av forsynings- og verdikjeder, bedre styring av relasjoner med en rekke interessenter utover leverandører, kunder og aksjonærer, og forvaltning av immaterielle eiendeler knyttet til omdømme, risiko og merkeverdi. Mer bærekraftig innovasjon er knyttet til bedriftens bærekraftstrategi, som i seg selv har blitt stadig mer integrert i kjernekorporative strategier. Mange bedrifter vil bevege seg gjennom en rekke faser i integrering og tilpasning av miljø- og bærekraftstrategier med bedriftsstrategier. Det finnes en rekke bærekraftstrategier som kan følges på tvers av ulike virksomheter og næringer (Berkhauot, 2014).

## **Bærekraftig innovasjonsprosess**

Stock et al (2017) presenterer hvordan bærekraftige verdier kan bli integrert i den tidlige delen av innovasjonsprosessen. Dette er den eneste modellen som tar for seg en bærekraftig innovasjons prosess (se figur 4).



Figur 4: Stock sin bærekraftige innovasjonsprosess (Stock et al, 2017)

Denne modellen fokuserer på de tidlige stegene i innovasjonsprosessen, altså ide genereringsfasen som i figur 4 er kaldt fuzzy front-end prosessen eller FFE prosessen. Som man kan se i figuren består denne prosessen av fire trinn: Oppdagelse av problemet, analyse av problemet, løsning på problemet og valg av løsning.

Modellen tar hensyn til bærekraftig utvikling ved å integrere dette i modellen. FFE bruker noe de kaller for bærekraft drivere. Dette kan være bærekraft målene og bærekraft prinsippene til bedriften. Prosessen er flankert av bærekraft drivere, som ide- prosessen på ulike nivåer. Den systematiske stimuleringen av disse nivåene under gjennomføringen av prosesstrinnene og i forbindelse med innovasjonsdriverne beskriver den grunnleggende metodikken for å skape nye bærekraftige ideer eller oppfinnelser. Man må hele tiden veie ideene mot bærekraft mål og strategier

Bærekraft Drivere påvirker FFE prosessen i fire faser: Sensibilisering, Initierting, Inspirasjon og Evaluering. Sensibilisering introduserer begrepet bærekraftig utvikling som utgangspunkt for å øke bevisstheten om et relevant bærekrafts behov. Under den påfølgende innledningsfasen

starter problemløsningsprosessen for å finne en løsning ved å vurdere spesifikke mål, trender, risiko og utfordringer knyttet til bærekraftig utvikling. I tillegg suppleres FFE-prosessen med Inspirasjon.

Bærekraftsprinsipper, f.eks. Tilstrekkelighet, effektivitet og deltakelse kan muligens inspirere til å gjennomføre problemløsningsprosessen. Vurderingen av løsningsideer ved å anvende bærekrafts kriterier sikrer utvikling av en bærekraftig oppfinnelse. Denne vurderingen gjennomføres innen evalueringsstudiet (Stock et al, 2017 s.219-220).

# 3 Metode

I dette kapitlet beskrives og begrunnes valg av metode. Jeg forklarer også hvordan jeg har gått fram for å samle inn data til forskningen.

I all forskning er det fagstoffet (emnet) som bør bestemme hvilken metode som brukes. Dette fordi forskere bør kunne gi gode forklaringer for hvorfor de velger en bestemt metode (Brinkmann & Kvale, 2015 s. 129) Metode handler om å samle inn, behandle og prosessere data. En metode er en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (Brinkmann & Kvale, 2015 s. 130).

## 3.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode for å svare på forskningsspørsmålene. Dette fordi jeg må fordype meg i hvordan de ansatte i Fretex tenker og jobber for å belyse menneskelige miljøer og erfaringer innenfor en rekke av konseptuelle rammeverk som omhandler bærekraftig innovasjon. Kvalitativ metode forsøker å forstå oppførsel og institusjoner ved å bli kjent med personene involvert og deres verdier, ritualer, symboler, tro og følelser (Hay, 2010). Spørsmål som skal besvares i kvalitativ metode omhandler hovedsakelig dybdeinformasjon om sosiale strukturer eller individuelle erfaringer (Hay, 2010, s. 5).

## 3.2 Avgrensning og design

Som en studie vil denne oppgaven hovedsakelig konsentrere seg om Fretex, og deres arbeid med kombinasjonen av bærekraftig og innovasjon, samt hvordan de bruker bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign. Jeg ser etter bærekraftige aktiviteter der innovasjon er tilstede. Det som er viktig i oppgaven er informantene og den informasjonen de formidler om arbeidet til Fretex. Det fokuseres på det generelle arbeidet i Fretex men mest på tekstiler da jeg ser på Fretex som en del av tekstil og mote industrien, og som en ytterligere begrensning i oppgaven har jeg valgt å fokusere på produksjonslinjen redesign når jeg skal belyse bærekraftig innovasjonsprosess i Fretex.

Oppgaven kunne blitt gjort større ved å inkludere flere av produktlinjene til Fretex, men også ved å gjøre en komparativ analyse og sammenligne med flere bedrifter for å se forskjellen av

arbeidet med bærekraftig innovasjon og hva det utgjør for bedriftene. Dette og noen andre tanker om videre forskning nevner jeg i konklusjonen.

### **3.3 Casestudie**

Kjernen i en casestudie er at den forsøker å belyse en beslutning eller et sett av beslutninger: hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert og hvilke resultater det fikk (Yin, 2009, s. 17). I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke Fretex sine beslutninger omkring innovasjon og bærekraft. En casestudie er en intensiv studie som gjør at en kan stille spørsmål om hvordan prosesser har foregått. Dette innebærer en studie av et lite antall hendelser av et fenomen for å kunne utforske dybdeforhold og de kontekstuelle påvirkningene og forklaringene på det fenomenet (Hay, 2010, s. 81).

I min case, bærekraftig innovasjon i Fretex, ønsker jeg å studere hvordan Fretex tenker og jobber med bærekraft og innovasjon sammen og hver for seg. Det er mer og mer fokus på bærekraftige bedrifter og hvordan man kan integrere dette i forretningsmodellen. Fretex er en bedrift som har jobbet med innsamling av tekstiler og gjenbruk, gjenvinning av dette siden oppstart og som selv hevder at de er bærekraftige og innovative (årsrapport, 2015). Yin (2009) anbefaler å bruke casestudier for hendelser som er skjedd for relativt kort tid siden (Yin, 2009 s. 11). Fretex arbeider med bærekraft og innovasjon hele tiden og dette er en pågående prosess hos dem (Fretex, U.Å)

### **3.4 Datainnsamling**

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for valg metoder for datainnsamling og hvorfor jeg mener disse er det beste for oppgaven. Datainnsamlingen har bestått av semistrukturerte dybdeintervjuer med 6 ansatte i Fretex og analyse av to rapporter fra Fretex.

#### **Intervju**

Intervjuer er en god metode for å få tilgang til informasjon om hendelser, meninger og erfaringer. Hensikten med intervjuer er å samle inn et mangfold av disse meningene og erfaringene (Hay, 2010, s. 102)

Jeg valgte å bruke intervju fordi intervju er en datasamlende metode der det foregår muntlig utveksling av informasjon. Det er en av de mest brukte metodene i kvalitativ forskning, fordi det gir muligheten for å finne ut av hva som er relevant for informanten. Det er derfor en god metode for meg når jeg skal finne ut av hvordan bærekraftig innovasjon jobbes med i Fretex. Intervju blir også brukt for å fylle et gap i kunnskapen, undersøke kompleks adferd og motivasjon, for å samle inn et mangfold av betydning, mening og erfaring og det gir informantene muligheten til å reflektere over de spørsmålene som stilles (Hay, 2010 s. 102).

Det å gjennomføre et intervju krever planlegging. Hvordan intervjutype skal man bruke? Hvilke spørsmål skal stilles, hvem skal intervjues, når skal det gjøres, hvor skal det gjøres? osv. Bak en time med intervju ligger det gjerne flere dagers forberedning og planlegging (Hay, 2010 s.101).

Ting som er viktig å tenke igjennom når jeg skal skrive et intervju er at språket må være enkelt og tilpasset informanten, ikke bruke et fornærmende språk, bruke ord med aksepterte betydninger, unngå tvetydighet, utrykke hvert spørsmål med forsiktighet og unngå lødende spørsmål. Min utfordring er når det kommer til språk og bruk av ord med uklare betydninger. Jeg vil derfor spørre informanten om de de er komfortable med at jeg bruker ord som innovasjon og bærekraft når jeg stiller spørsmål. Jeg vil uansett før intervjuet, gå igjennom definisjonen til begge, uttrykkene og hvordan jeg kommer til å framstille det i denne oppgaven (Hay, 2010). Både innovasjon og bærekraft har blitt såkalte «buzzwords» man ser de overalt, men hvilken betydning har de egentlig.

### **Utvalg av informanter**

Får å finne fram til hvilke personer jeg skulle intervjuer, tok jeg kontakt med min kontaktperson i RedesignQR prosjektet. Der fikk jeg forslag til aktuelle informanter som jeg burde kontakte som et utgangspunkt. Jeg brukte videre disse informantene til å tipse meg om andre aktuelle informanter. Dette kalles for snøballmetoden. Det en teknikk for å finne informanter ved å spørre eksisterende informanter om de kan foreslå andre som kan være interessante å snakke med (Hay, 2010 s. 388). Jeg fikk totalt tak i seks informanter som jeg intervjuet. Alle intervjuene varte fra en time til en og en halv time jeg fikk god og nyttig informasjon av alle informantene.

Informant 1	Ansvarlig redesign
Informant 2	Ansvarlig jobb og oppfølging
Informant 3	Ansvarlig miljø
Informant 4	Ansvarlig butikk
Informant 5	Ansvarlig koordinator
Informant 6	Ansvarlig arbeidsleder

Informantene er delvis anonymisert og betegnes kun med funksjonsområde de jobber innenfor. Jeg kontaktet først informantene på e-post for å opprette kontakt. Det var ikke mange av dem som svarte så neste steg var å få tak i dem på telefon. Jeg opplevde at alle var positive til å stille til intervju. Utfordringen var at mange av dem hadde mye på planen, og det var litt utfordrende og få planlagt dager som passet. Men jeg fikk intervjuet alle til slutt.

Det er tre hovedformer for intervjuer; strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. I denne oppgaven valgte jeg å gjøre semi-strukturerte intervjuer. Denne formen for intervju har en grad av forutbestemte spørsmål, gjerne en intervjuguide. Semi-strukturerte intervjuer er fleksible der man kan tilpasse spørsmål og tilleggsspørsmål ut i fra hver informant. Man utarbeider gjerne en intervjuguide med de spørsmålene man ønsker å stille, men under intervjuet har man muligheten til å endre på spørsmålene, og legge til ekstra spørsmål (Hay, 2013).

Dette var veldig praktisk for meg da informantene jobbet i forskjellige avdelinger og kunne snakke om litt forskjellige temaer. Jeg endret derfor intervjuguiden litt etter hvilken av informantene jeg intervjuet. En intervjuguide inneholder en blanding av primære og sekundære spørsmål. De primære spørsmålene er åpningsspørsmål for å sette i gang en diskusjon på et emne, mens sekundære spørsmål er ledetekster som oppfordrer informanten til å følge opp eller utvide på et tema som allerede er diskutert (Hay, 2013).

Før jeg gikk i gang med intervjuet informerte jeg om hva oppgaven handlet om og dens relevans. Jeg spurte også om det var greit for dem at jeg tok opp intervjuet på bånd, noe som var greit for alle. Jeg informerte også om at alle informantene holdes anonyme i oppgaven og vil dermed ikke nevnes med navn, kun med noe som relateres til deres stilling. Intervjuene varte fra 60 – 90 minutter og jeg fikk mye ut av hvert intervju. Jeg opplevde at innovasjon og bærekraft var noe alle informantene var både personlig og forretningsmessig opptatt av, noe som gjorde at samtalene fløt lett.



Jeg avsluttet intervjuene med åpne spørsmål og ga informantene muligheten til å fylle på med mer informasjon hvis de ønsket det. Jeg spurte også om tips til andre personer det kunne være aktuelt å intervju. Jeg fikk også muligheten til å ta kontakt med dem igjen hvis jeg skulle trenge svar på flere spørsmål.

Etter at jeg hadde gjennomført intervjuene, valgte jeg å transkribere opptaket. Å transkribere betyr å transformere, og endre noe fra en form til en annen. Det fins styrker og svakheter ved å transkribere en tekst. Svakheterne er at man går fra et oralt språk til et skrivende språk. På denne veien mister man tonen i stemmen, kroppsuttrykk og blant annet ironi kan være vanskelig å fange opp i en tekst. Man bruker ofte uttrykket «lost i transcription» Man kan derfor si at transkribering egentlig er en fattig dekontekstualisert gjengivelse av et intervju. Det positive med transkriberingen er at jeg alltid har intervjuet lagret (Brinkmann & Kvale, 2015 s.204).

Ved kun å ta notaer er det vanskelig å få med seg alt intervjuobjektet sier. Det er også vanskelig å huske alt, men for å få mest mulig ut av intervjuet ønsket jeg derfor også å ta noen enkle notater, men her kun fokusere på det jeg mister ved transkriberingen. Ved å ta notater kan dette forstyrre flyten i intervjuet, derfor skal jeg kun fokusere på det jeg syns er viktig som jeg ikke får med i opptaket. Dette merket jeg veldig godt under intervjuet, at det å kunne lytte uten å notere gjorde så vi fikk en god samtale.

Intervju er den viktigste datainnsamling metode i dette prosjektet da dette ga meg mye informasjon om hvordan Fretex jobber og tenker rundt bærekraft og innovasjon. Alle informantene kom med eksempler fra arbeid de har gjort, eller som kollegaer av dem har gjort. Transkriberingen blir også flittig brukt i koding og analyse av data.

## **Dokumentanalyse**

Fretex har utviklet gode rapporter om miljø og samfunn samt detaljerte årsrapporter. Jeg skal bruke disse rapporten for å komplementere intervjuene jeg har gjennomført. Å velge denne måten å samle inn data på er en svært stabil metode fordi en kan lese dokumentet flere ganger (Yin, 2009, s. 102). Et dokument kan gjerne være nøyaktig i form av direkte henvisninger til navn, referanser og andre detaljer hvilket gir forskeren en stor mengde informasjon på en rask måte. Dokumenter kan organisere informasjon, slik at informasjon en har fått eksempelvis fra intervjuer vil kunne sammenlignes. Samtidig kan dokumenter dekke store områder, en lang tidsperiode og flere ulike settinger (Yin, 2009, s. 102).

På en annen side er det flere som har vært kritiske til denne type metode. En grunn til dette er at forskere feilaktig kan anta at all informasjon i et dokument er sant. I dokumentstudier kan en aldri ta noe for gitt, og det er derfor viktig at alt blir sjekket fra mer enn en side (Punch, 2005, s. 185). Det er av den grunn avgjørende at en tar høyde for at teksten er skrevet for et spesifikt formål og til et spesifikt publikum (Yin, 2009, s. 105).

Rapportene jeg skal analysere er:

- Rapport for miljø og samfunnsansvar 2016
- Årsrapport 2015

## 3.5 Analyse av data

Analyseprosessen har pågått siden oppstart med en gjennomgang av artikler, for deretter å utarbeide intervjuguide og i ettertid transkribere intervjuene. Videre har jeg jobbet med koding av data for å finne fram til funnene i datamaterialet fra intervjuene. Prosessen ved å kode er en integrert del av analysen, koding er å analysere. Man bruker forskningsspørsmålene og litteraturen oppgaven er basert på (Hay, 2010).

Jeg koder teksten fra transkriberingen av intervjuene og dokumentene for å kunne finne fram til hva det er jeg egentlig jeg har fått greie på. Dette for å redusere informasjonen, identifisere og organisere temaene jeg har snakket med intervjuobjektene om, og for å finne fram til det som er aktuelt for oppgaven og analysen (Hay 2010).

Jeg ønsker å benytte meg av latent og manifest analyse. Manifest er det man ser åpenlyst i teksten, som ses direkte som ordene i et intervju. Latent innhold refererer til den underliggende meningen med innhold som fortolkning av et intervju. Forskjellen mellom disse to innholdsformene er deres objektive eller subjektive karakter. Mange studier omfatter begge formene som gir et fyldigere bilde av det sentrale fenomenet i teksten (Hay, 2010).

I denne oppgaven skiller jeg mellom to forskjellige koder, jeg bruker disruptiv eller forstyrrende koder som er en type koding av kvalitative data hvor du starter analysen med koder som allerede er i bakhodet, basert på tidligere forskning, det teoretiske rammeverket og min egen erfaring. Samt analytiske koder – dette er koder som er utviklet igjennom analysen, basert på temaer som

oppstår fra relevant teori og data. Noen av kodene kan etter hvert gå litt inn i hverandre og man kan da lage klynger av koder. Dette gjør det også enklere å holde oversikt over temaene (Hay, 2010).

Det første jeg vil gjøre er å lage en liste over hva jeg tenker er de viktigste temaene i oppgaven, noen av disse temaene vil bli enda mer detaljert og vokse seg til utover av analysen mens noen ikke vil bli brukt i det hele tatt. For å tilslutt knytte funnene opp mot det teoretiske rammeverket i analysen (Hay 2010).

### **3.6 Rigour - oppgavens troverdighet**

Får å si å kunne si noe om troverdig i denne oppgave, er det viktig å se nærmere på noen begreper; reliabilitet og validitet, refleksivitet, etikk, begrensninger og svakheter. Dette for å kunne si noe om hvordan forskningen har blitt utført, at det skal være enkelt for leseren og se hva som har blitt gjort så man kan øke oppgavens troverdighet.

#### **Reliabilitet og troverdighet**

Reliabilitet betyr pålitelighet og sier noe om i hvilken grad en fremgangsmåte for innsamling av data er konsistent og gir reproducerbare resultater når den brukes i et tilsvarende forhold av forskjellige forskere til forskjellige tider (Hay, 2010).

Validitet betyr gyldighet, og er sannheten og nøyaktigheten av data sammenlignet med akseptable kriterier. I hvilken grad man ut fra resultatene fra av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (Hay, 2010).

Får å gjøre oppgaven troverdig har jeg et fokus på åpenhet og gjennomsiktighet, man skal kunne se hva som er gjort, hvordan det er gjort og hvordan jeg kom fram til resultatet. Jeg er åpen om hvordan jeg kom fram til de forskjellige informantene, og jeg har derfor valgt å beskrive metoden for forskning og innsamling av data godt i dette kapitlet.

#### **Refleksivitet**

Forskerens egen rolle kan påvirke hvordan man analyserer en sak, det er derfor viktig å kunne være selvkritisk og ha en selvbevisst gransking av seg selv som forsker. Det er viktig at jeg har

i bakhodet hvordan min rolle vil kunne påvirke intervjuobjektene (Hay, 2010 s.386). Jeg er selv veldig opptatt av bærekraft og innovasjon og har jobbet en del med det tidligere. Derfor er det viktig for meg at jeg ikke blir å stille lundene spørsmål til informantene, men at jeg lar de si det de mener uten at jeg drar de i den retningen jeg ønsker.

### **3.7 Etikk**

Som forsker har man et visst etisk ansvar overfor de man involverer. Det må tas i betraktning, før, under og etter forskningen/intervjuet. Kvalitative metoder involverer gjerne det å invadere noens privatliv ved å spørre etter deres personlige tanker og meninger. Det er derfor viktig at man alltid informerer om hva man skal bruke informasjonen til. Hvis man skal publisere navn er dette også viktig å informere om, og at alle har retten til å forholde seg anonyme. Hvis informantene ønsker å holdes helt anonyme er det viktig at man ikke publiserer ting som gjør at andre kan kjenne dem ingen, som f.eks. kjønn, alder, jobb osv. Man må få tillatelse av informantene til å intervju dem og legge fram hva forskningen handler om og hva det skal brukes til. Forskningen skal ikke utsette deg selv eller informantene for fare, fysisk eller psykisk (Hay, 2010)

Etiske problemer i intervjuing oppstår på grunn av kompleksiteten av at man forsker på det private og setter dette i en offentlig arena. Etiske spørsmål/problemer henger med igjennom hele prosessen av intervjuet og noen etiske hensyn bør bli tatt med i beregningen fra starten av forskningen og til rapporten er ferdig (Brinkmann & Kvale, 2015. s. 85).

I mine intervjuer tenker jeg de etiske utfordringene kan være at vi kommer inn på sensitive områder og temaer som Fretex kan se på som bedriftshemmeligheter og som de ikke ønsker offentliggjort. Dette kan være negativt for min oppgave, da jeg kan se på dette som sentrale og viktige temaer.

Jeg har ikke noe behov for å navngi personene, så alle vil bli holdt anonyme. Det er likevel interessant for oppgaven og ta fram hvilken tilknytning intervjuobjektene har til bedriften. En annen utfordring kan være misforståelser av ord og uttrykk. Både innovasjon og bærekraft kan virke diffuse og innehar flere definisjoner. For å oppklare dette vil jeg i oppstart i intervjuene presisere hva jeg legger i disse begrepene.

## 4 Casestudie: Bærekraftig innovasjon i Fretex

I dette kapitlet presenteres Fretex, og bakgrunn for valget av dem som case.

I Fretex sin årsrapport 2015 (2016) sier de at deres visjon er: Vi gir folk grunn til å tro på framtiden og deres historie startet i 1905 med industrijemmet Elevator i Oslo og de åpnet sin første butikk i Bergen i 1971. Siden den tid har det å gi mennesker en grunn til å tro på framtiden stått i sentrum. Fretex har to formål, det er at de skal bidra til at mennesker får og beholder arbeid og til et bedre miljø gjennom blant annet gjenbruk og gjenvinning. Fretex er eid av Frelsesarmeen og det er ingen som tar utbytte av overskuddet. Hvert år går 10 % av omsetningen til butikkene til Frelsermenn, det tilsvarer ca. 28.miljoner kr og blir brukt til sosialt arbeid. (Fretex, 2016.12.05)

Fretex er Norges største arbeids og inkluderingsbedrift og secondhand-kjede, samt en viktig del av Frelsesarmeen i Norge. Fretex tilbyr arbeidstrening til personer som av ulike grunner har vanskeligheter med å skaffe seg eller fungere i ordinært arbeid. Fretex har 50 bruktbutikker fra Kirkenes i nord til Mandal i sør, samt en nettbutikk og tre avdelinger som produserer redesign. I 2014 hadde de 450 ansatte og 1600 jobbsøkere og i 2015 hadde de 515 ansatte og 3700 arbeidssøkere og de er stadig i utvikling.

Fretex tar imot alle tekstiler selv om de er slitte og ødelagte, de tar også imot bøker, cd-er, filmer, pynteting, sports - og fritidsartikler, bilder møbler, osv. De tar imot alt du ikke trenger og som andre kan få glede av. Klær, sko, tilbehør og tekstiler kan leveres i innsamlingsboksene eller i Fretexposen på posten og i alle Lindex butikkene, mens annet som bøker og utstyr leveres til butikkene. Flere steder i landet henter også Fretex møbler (Fretex, 2016.12.05)

Av alt Fretex samler inn går ca. 8% til gjenbruk, 20% til materialgjenvinning og 2% til energigjenvinning. De resterende går til eksport eller blir delt ut via Frelsesarmeens

sosiale arbeid. Fretex redesign består av tre avdelinger som lager nye produkter av brukte materialer (Fretex, U.Å).

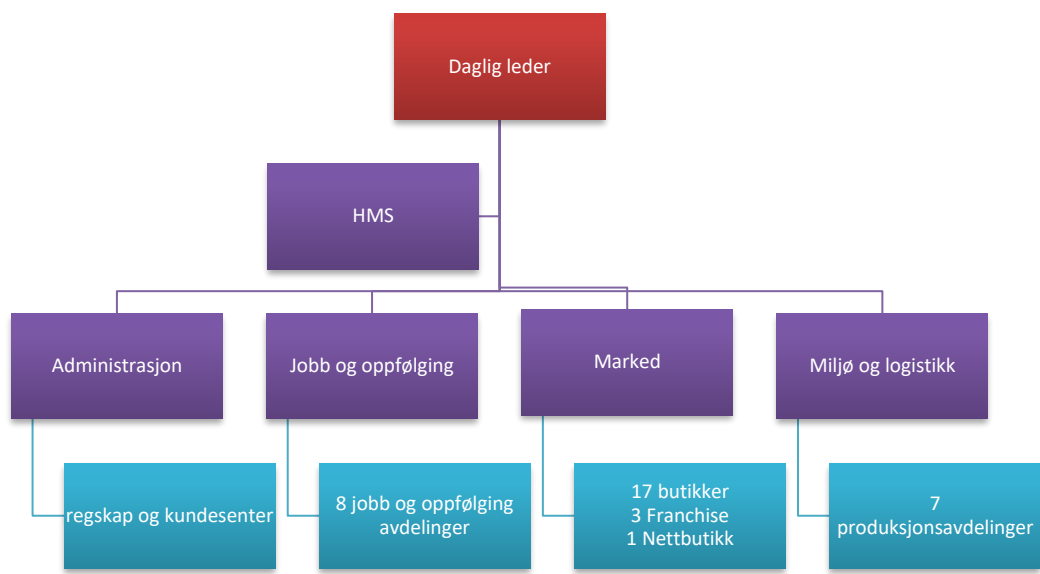
Fretex tilbyr også papir og sikkerhetsmakulering og har et eget anlegg for dette i Stavanger. De har også et kunstgalleri i Bergen som heter Galleri VOX for personer med psykiske lidelser (Fretex, U.Å).

Fretex er organisert som et konsern med moderselskapet Fretex Norge AS, datterselskapene: Fretex Nord – Norge AS, Fretex Midt Norge AS, Fretex Vest-Norge AS og Fretex Øst-Norge AS. De har også et internasjonalt selskap som står for alt av eksport som heter Fretex International, dette er eid av Fretex Norge AS sammen med Frelsesarmeen i Sverige. Fretex er en miljøfyrtårnbedrift, medlem av bransjeforeningen arbeid og inkludering, avfall Norge og er sertifisert i EQUASS. EQUASS Assurance er et europeisk system for kvalitetssikring av velferdstjenester med ekstern revisjon og sertifisering. Det gir tjenesteleverandører i velferdssektoren anledning til å sikre kvaliteten av tjenestene overfor brukere og andre samarbeidspartnere (Fretex, 2016.12.05)

Fretex vil at man skal kunne velge gjenbruk istedenfor å kjøpe nytt og at ingen tekstiler skal kastes. I 2015 samlet de inn 15 580 tonn med tekstiler av dette ble 14240 eksportert til andre land. De samlet også inn 26864 tonn med papir (Fretex, 2016.12.05)

## 4.1 Organisasjon

Organisasjonen til Fretex er bygd opp som på figur 5. På toppen sitter dagligleder, deretter HMS. Under dette har du fem avdelinger som er administrasjon, jobb og oppfølging, marked og miljø og logistikk.



Figur 5 - Organisasjonskart Fretex

## 4.2 Hvorfor valgte jeg Fretex?

Grunnen til at jeg har valgt Fretex som case er fordi jeg ble litt kjent med bedriften via et prosjekt jeg jobbet i som forskningsassistent for Østfoldforskning sommeren 2016. Jeg vet også at Fretex har et stort fokus på bærekraft. De ønsker å være en bedrift som tar et samfunnsansvar. De er en attføringsbedrift der de hjelper jobbsøkere med å få jobb-erfaring. De samler inn brukte klær, bøker, møbler, sko osv. for å selge det videre eller de lager nye produkter via redesign eller resirkulering. I tillegg til dette har de et mål om å kunne tjener penger på dette. Fretex er en NPO (Non Profit Organisasjon) og tar ikke ut fortjeneste-av det de tjener, overskuddet de får kan de derfor bruke på andre prosjekter. Fretex sitt formål er at de skal bidra til at mennesker får arbeid gjennom ressurskartlegging, arbeidsrettet rehabilitering, kompetansebygging og arbeidsformidling. Fretex skal bidra til et bedre miljø gjennom blant annet gjenbruk og gjenvinning. Siden Fretex ble til i 1905 har de vært en miljøbedrift og jobbet med ombruk og gjenvinning (Fretex, U.Å).



# 5 Empiri

I dette kapitlet presenteres det empiriske datamaterialet, hvor hensikten er å forstå hvordan Fretex jobber med bærekraftig innovasjon og hvordan de bruker bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign. Igjennom analyse er det kommet fram til flere funn der bærekraft og innovasjon er fremtredener. De kommer også en gjennomgang av innovasjonsprosessen til produktlinjen redesign, og hvordan de inkluderer bærekraft i denne.

## 5.1 Analyse

I analysen presenteres dataen fra intervjuene og rapportene. Igjennom kodingen ble det definert felles aktiviteter og oppgaver der forekomsten og resultatet av innovasjon og bærekraft ble hypping nevnt

### Jobber med BI igjennom sertifiseringer

#### Code of conduct

Mesteparten av tekstilene Fretex samler inn beveger seg ut av Norge og til utlandet. Mye av dette går igjen til større sorteringsanlegg i Polen der det blir sortert, noe blir igjen og noe blir sendt videre. Fretex er opptatt av å finne ut av hvor tekstilene havner til slutt og har full oversikt og sporbarhet over tekstilene. Som miljøansvarlig sier: *Vi skal ha kontroll på hvor varene går å hva som skjer med det.*

Fretex International er selskapet som har hovedansvaret for eksporten av tekstilene. En viktig del av oppdraget til Fretex International er å sikre at etikk, menneskevelferd og miljøbevissthet blir ivaretatt hos alle kunder igjennom Fretex sin code of conduct. Som ansvarlig miljø sier: *Vi har ansvar for å skaffe kunder og at kundene følger vår Code of conduct hele veien.* Code of Conduct er en omfattende avtale som sikrer arbeidsmiljøet for de ansatte og at varene håndteres så miljøbevisst som mulig. De har også som ansvarsområde å besøke alle kundene i utlandet en gang ild av året for å kontrollere at de følger retningslinjene. De følger opp kundene og kundenes kunder igjennom code of conduct. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Vi må sikre at varene vi selger blir tatt godt hånd om i andre enden også, at de blir solgt til seriøse kunder.*

Fretex har kun en kunde i hvert land, eventuelt to hvis landet er stort. Dette er for å forhindre at konkurransen skal bli for stor. Fretex International har kunder i Pakistan og Irak, men de fleste kundene holder til i Europa. Noen av kundene eksporter også videre til Asia og Afrika.

Miljøaspektet er en viktig del av eksporten til utlandet og det etterstrebes at så mye som mulig skal selges eller komme til nytte på andre måter. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Vi skal også vite hvor mye av det vi sender som ut går til gjenvinning og deponi.* Dette er både pga. miljøhensyn, men har også et økonomisk aspekt, at kundene skal få så mye som mulig ut av investeringen sin. Dette fører igjen med seg at kundene blir kreative i måten de benytter seg av tekstilene. Det fører også til at kunde må innovere får å få tatt i bruk mesteparten av tekstile.

Fretex ser på det med sertifiseringer og retningslinjer som positivt for å kunne ha kontroll på kunder og leverandører, men det gir dem også noen rammer de må jobbe innenfor som er en driver til innovasjon. Et av prosjektene de jobber med nå er å få til en sertifisering på innsamling av tekstiler. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Vi jobber også med Østfoldforskning i tilknytning til det å få til en sertifisering av tekstilinnsamling som vi ønsker sterkt å få på plass da det er en del seriøse innsamlere.*

### **Miljøfyrtårn**

Fretex er sertifisert miljøfyrtårnbedrift som gjør at de må ta miljøvennlige valg i alle ledd, Ansvarlig redesign sier det i intervjuet: *Vi har et mål om å være en miljøbedrift, vi er miljøsertifisert så vi har en del å jobbe med hele tiden da denne skal godkjennes.*

Det å være en miljøfyrtårnbedrift innebærer systematisk arbeid med miljøtiltak i hverdagen. Fretex må oppfylle kriterier og gjennomføre tiltak for en mer miljøvennlig drift, og for å få et godt arbeidsmiljø. Ansvarlig butikk sier i intervjuet: *Vi er miljøfyrtårnsertifisert, dette ruller vi ut over hele, da vi ønske å spare og drive nøktern. Dette ligger i kulturen og er den måten vi driver bedrift på.*

### **Medlemskap i bransjeforeninger**

Gjennom medlemskapet i NHO og Gjenvinning Norge får Fretex tilgang til læringsnettverk, og kurs og seminarer med fokus på fagutvikling av de ansatte. Dette bidrar til videreutvikling av Fretex sitt faglige nivå når det kommer til jobb og oppfølging. Igjennom sertifiseringen eQuass gir dette Fretex mulighet muligheten til å sikre kvaliteten av tjenestene overfor brukere og andre samarbeidspartnere.

## Kravspesifikasjon

Fretex jobber etter en kravspesifikasjon fra NAV, denne kravspesifikasjonen sier noe om hvordan tiltaket skal være i forhold til krav og mål Fretex må ha. Fretex må dermed innovere innenfor disse rammene og finne handlingsrom eller som ansvarlig jobb og oppfølging sier i intervjuet: *Når man forholder seg til en kravspesifikasjon så handler det om å være innovativ og finne handlingsrom.* Hos Fretex handler det om å gi arbeidssøkerne riktig og forskriftsmessig arbeidstrening på en effektiv måte og de tar derfor utgangspunkt i arbeidssøkeren når de innoverer. De jobber med medarbeiderdrevet innovasjon i jobb og oppfølging avdelingen. Som ansvarlig butikk sier i intervjuet: *80% av all innovasjon kommer fra de som sitter nærmest problemet og 20 % eller mindre kommer fra styre eller ledelsen med store innovasjonsprosjekter.»*

Det er også viktig å tilpasse arbeidstreningen etter de ansatte, det er ikke alle som passer inn alle steder. I redesignavdelingen tilbyr Fretex en arbeidstreningarena der man er litt skjermet for mennesker, men man er med på en produksjonsprosess, en del av noe større. I butikken er man direkte eksponert for menneskene. Det er viktig for Fretex at arbeidssøkeren faktisk lærer noe. De legger opp arbeidstreningen på en slik måte at arbeidssøkeren kan gå rett ut i en annen jobb, og at de har med seg kompetanse. Som ansvarlig jobb og oppfølging sier i intervjuet: *I samhandling med jobbsøkerne laget vi opplærings maler med bildeillustrasjoner da vi så at flere at arbeidssøkerne ikke skjønnte hva de skulle gjøre selv om de hadde fått opplæring flere ganger. Vi ser på dette som innovasjon på individbasis.»*

## Sirkulær tankegangen

Målet til Fretex er at ingen ting av det de samler inn skal gå i restavfall eller til forbrenning og for å få til dette må de tenke utenfor boksen og innovere. Fokuset mest mulig til gjenvinning og gjenbruk. Det Fretex ikke får brukt om igjen sendes til materialgjenvinning. Ansvarlig miljø sier det slik i intervjuet: *«Vi er nede i 2% forbrenning som er veldig bra, men målet er 0%»*

Fretex ønsker å inngå avtaler med flere av de bedriftene som gjenvinner tekstilene ved å kjøpe tilbake produkter som er laget av gjenvunnet brukte materialer fra Fretex. Et eksempel på dette er pussefiler som er laget av diverse tekstiler som ikke kan brukes. Dette blir sendt til en samarbeidspartner som kjøper klær av Fretex. De tekstilene de ikke får brukt der lager de pussefiler av som igjen blir sendt tilbake til Fretex og solgt i butikk til verksted industrien, offshore, bilverksteder og landbruk. Fretex er nå også i gang med å kjøpe inn enkle bagger og

vesker som er laget av filt produsert av Fretex tekstiler.. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Vi skal nå gå til innkjøp av enkle bagger og vesker som er laget av filt/tøy som vi har solgt til bedrifter og deretter kjøper tilbake.»*

Noe av tekstilene som går utenlands blir resirkulert til andre produkter, flere av kundene til Fretex jobber med å komme på kreative og innovative løsninger på hva det kan brukes til. En bedrift produserer altså filt av tekstilene og en annen produserer vaskefiller. Det er også en bedrift som kjøper tøy og lager isolasjon til biler og elektronikk og flere som bruker tekstiler som forsterkning i betong.

Fretex får inn mye materialer de ikke får gjort så mye med per d.d. som byggematerialer. Dette er noe de jobber med og ønsker å kunne starte opp med salg av byggematerialer. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Vi ønsker å begynne med utslag av kontormøbler og byggematerialer, vi ser at det er massevis der ute. Vi får inn masse byggematerialer. Gamle vinduer får vi inn mye av.*

Fretex ønsker å kunne gå i null når det gjelder restavfall, alt av tekstiler og produkter de får inn skal kunne gå til gjenvinning. I Redesign avdelingen blir det rester av skinn og diverse. Dette blir sendt ut til et nederlandsk firma som lager filt, målet er å kunne kjøpe tilbake denne filten til bruk i redesign produkter, men også kunne bestille ferdige produkter, som er laget av filt som kommer fra tekstilene til Fretex.

## **Effektivisering og gjennomsiktighet**

Fretex har endret og utviklet seg mye over de siste 10 årene. Butikkene har blitt mer presentable, effektiviteten og profesjonaliteten har økt. Ansvarlig miljø sier i intervjuet: *Når det startet opp var butikkene dårlige, så ut som billigere loppemarkeder, luktet og så ikke bra ut. Her har det blitt lagt masse ressurser for at det skal se ut som en vanlig butikk. Både for at man skal trives ved å handle der, men også for at de som er under arbeidsopplæring skal føle at de jobber i en vanlig butikk. Og som ansvarlig arbeidstrening sier det: *Konsernstrukturen har gitt en styring som har brakt oss i riktig retning. Vet ikke helt hvordan dette har kommet til, om det har vært et generelt behov, men føler at det er den største drivkraften til innovasjon. Fått forventning om at vi skal utvikle oss i den retningen, som har klart å konkretisere det og som følger med at det skjer. Vi har fått ressurser som kommuniserer at vi holder på med det.**

FreteX ser at det alltid er behov for å tenke framover, og i forhold til butikkene kommer ansvarlig arbeidstrening med en ide om at: *Vi må snakke om brukt aspektet mer enn billig aspektet, noe som går videre til å utvikle seg til en type miljøbutikk. Dette har ikke kommet enda og kan bare være mitt hode, men jeg håper og tror at FreteXbutikkene ikke alltid kommer til å være FreteX-butikker, men at det vil bli en livsstilbutikk som driver med bærekraft og miljø. Der vil man komme til å finne mange flere nye produkter som vil være bærekraftige ikke bare redesign, men økologiske og bærekraftige som på en måte springer ut av ønske om å produsere bærekraftig*

## **LEAN**

FreteX har integrert LEAN prinsippet 5s i alle avdelingen, dette går på å rydde og organisere prosessene så de kan jobbe mest mulig effektivt. Ansvarlig redesign snakker om hvordan de jobber med LEAN i redesign produksjonen: *LEAN er en standardiserte opprydningsmetode. Vi jobber med det at vi skal ha, noe alle jobber etter i butikker. Vi skal ikke ha unødvendige ting, man kan ikke levere noen bomullsdotter og så kan vi se noe av det. Det er ikke slik vi jobber.*

I FreteX gjør også arbeidet med LEAN det mulig å kunne komme med tilbakemelding og forbedringsforslag til prosesser og/eller produkter som ikke fungerer, eller som man ønsker endret. I FreteX gir dette alle ansatte muligheten til å komme med forslag om man er ansatt eller jobbsøker.

Noen av aktivitetene som er inkludert i 5S, er tavler i avdelingene der de ansatte kan komme med forslag til forbedringer. De arrangerer også tavlemøter der man tar opp det som står på tavlen og alle får komme med tilbakemeldinger og forslag. Ansvarlig koordinator sier i intervjuet: *Vi bruker 5s som skal finnes i alle avdelinger. Her har vi tavlemøter som er møter med fokus på forbedring. Vi jobber med forenkling, at prosessene kan gå raskere, at flere kan delta i prosessene fordi det blir veldig enkelt. LEAN relaterte prosesser har gjort dette. Eks: effektivisert sortering fra levering til sortering. Reduserte at man tok i varen fra 11 til tre ganger. For å effektivisere denne prosessen er det noe alle har vært med på å utvikle.*

Ideene de ansatte kommer med blir også tatt tak i og formidlet videre og at det er ofte her innovasjon oppstår, ved at de ser forbedringsområder eller utfordringer. Ansvarlig arbeidstrening sier i intervjuet: *Innovasjon handler om å finne svar på problemer eller utfordringer, og det har vi et generelt fokus på. Vi får identifisert ting som vi må jobbe med ved at vi ber om tilbakemeldinger fra butikklederne når det gjelder produkter. Vi ber om*

*tilbakemeldinger generelt slik at vi skal være i kontakt med folk rundt oss slik at vi får de tilbakemeldingene og oppdager de ting det skorter på. Vi har et formalisert system for å få tilbakemelding fra butikkene som er hovedsalgskanalen vår. Det er hovedområdet og det er først og fremst der vi driver med innovasjon. Den tilbakemeldingen vi får derifra behandler vi i samarbeidsmøtene våre og så diskuterer vi oss fram til hvilke ting vi bør prioritere og jobbe med. Fretex ser på sine ansatte som ressurser, og ønsker at de skal jobbe på denne måten.*

Fretex ønsker også å forbedre og videreutdanne sine ansatte og jobber derfor med noe de kaller for kollega veiledning, hvis man f.eks. sitter litt fast med en jobbersøker kan man invitere en kollega inn på møtene som da observerer deg og ikke den ansatte. Det er også flere av Fretex sine ansatte som tar videreutdanning, kursing av ansatte

### **Arbeidssøkere og ansatte**

Som en viktig bidragsyter til Frelsesarmeen sitt sosiale arbeid, sørger Fretex for at innsamling og salg av gamle og brukte ting ikke bare kommer miljøet til gode, men også har en stor betydning for å bedre livskvaliteten til de som virkelig trenger det. Grunntanken i Fretex er at man skal hjelpe de som har havnet litt utenfor samfunnet, de som av en eller annen grunn ikke kommer seg i eller får seg en jobb. Det er fokus på å kunne gi disse menneskene en tro på fremtiden ved å inkludere dem i et felleskap og overbevise dem om at deres kunnskap og ferdigheter trengs i samfunnet og at de kan være en ressurs. Ansvarlig arbeidsleder sier i intervjuet: *Vi er en attførings bedrift som ser på seg selv som en rekruteringsbedrift. Det er en helt ny måte å løse den problemstillingen: Hvordan få folk ut i jobb? Og det har drastisk økt mengden med mennesker som kommer seg ut i jobb etter å ha vært på Fretex så for meg er det et helt klar et prosjekt der vi har innovert*

Fretex fokuserer også på de som skal ut i arbeid, altså skole elever, hvordan man kan informere om gjenbruk og miljø på en interessant måte.

Fretex mener at dette er deres samfunnsansvar og de ønsker å løse disse utfordringene på innovative måter og bidra med det de kan. Menneskene som er i Fretex og måten man jobber med mennesker er en av drivkreftene de har til innovasjon. Ansvarlig Redesign sier i intervjuet: *Fretex er med på å åpne og ufarliggjøre at mennesker faktisk kan gå på en smell, at man kan få en sykdom og ble lenge arbeidsledig. Fretex er en arbeidsplattform der man kan komme seg*

*tilbake til arbeidslivet igjen, vi er med på å skape, inkludere og få folk ut i jobb som bidragsyttere til samfunnet igjen. Hele denne prosessen er bærekraftig innovasjon.*

Fretex ønsker å oppmuntre de ansatte i alle avdelingene og la de stå fritt til å innovere på sin egen måte, et av prosjektene der en butikk selv tok insentiv til var butikken i Universitetsgaten som ønsket å gjøre noe for de som slet med rusproblemer i Oslo. De tok dermed kontakt med gatehospitalet og laget til et samarbeid der man inviterte inn mennesker med rusproblemer til å kle seg opp til jul. Flere av de andre butikkene har også gjort lignende prosjekter, butikkene lærer av hverandre og de ansatte har også et genuint ønske om å hjelpe. Et annet eksempel på et vellykket prosjekt er Fretex butikken i Trøgstad som har startet et samarbeid med noe som kalles Skaperverket og laget en kafe i tilknytning til butikken, der de også arrangerer kulturkafe. På kafeen jobber det mennesker fra rusomsorgen.

### **Åpenhet og gjennomsiktighet**

Fretex tror på åpenhet og offentliggjøring innad og utad i bedriften. Miljø ansvarlig sier i intervjuet: *Våre kunder er gjerne store sorteringsanlegg som selger videre til butikker igjen. Føler vi har en god kontroll, men at vi kanskje taper litt på det. Men vi skal ha 100% kontroll og være åpne på det vi gjør.* Fretex offentliggjør årsrapporten om arbeidet hvert år, samt miljørapporter om deres miljø og sosiale arbeid. De ønsker også å benytte seg mer av livsløpsanalyser i arbeidet med redesign. Innad i bedriften er det også åpenhet om mål, strategier og hvordan man skal nå disse målene og de ansatte kan komme med sine ønsker og tilbakemeldinger, eller som ansavelig koordinator sier i intervjuet: *Vi jobber mye med målprosesser der vi involverer alle (jobbsøkere, faste ansatte) Vi definerer hovedmål (5 år fram) her er vi og hvordan skal vi komme oss ditt er spørsmålet. Da får alle være med og si noe om det og komme med masse tips og råd som vi noterer og sprer. Dette synes jeg er en god prosess og det gjør at vi nyttiggjør oss av alle hodene vi har.*

### **Samarbeid**

Fretex ønsker å fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle, samt sikre bærekraftige forbruks og produksjonsmønstre. Fretex jobber for å vri mer av forbruket fra nye varer til gjenbruk og varer som er materialgjenvunnet. I samarbeid med store aktører og takket være givere og kunder kan de være med på å bidra til et mer bærekraftig samfunn.

## **Samarbeid med kommuner**

En av hovedoppgavene til Fretex er innsamlingen av tekstiler, Fretex samarbeider med kommunene om denne jobben. Alt av innsamling skal ut på anbud og Fretex må dermed kunne være konkurransedyktige på denne biten. Bilene skal aldri være mer en 5-6 år gamle, dette fordi Fretex ønsker de mest miljøvennlige bilene på markedet med tanke på utslipp og det skal kunne brukes i arbeidstreningen. Miljø ansvarlig sier i intervjuet: *Vi vil være en god samarbeidspartner for kommunene og ønsker å inngå samarbeid med så mange bedrifter som mulig da dette også er en av drivkreftene til innovasjon.*

For å effektivisere innsamlingen og hjelpe kommunene med å få mindre tekstiler i restavfallet har Fretex tilbud seg og ta imot alt av tekstiler og sortere selv. De har kommet fram til at dette er den beste løsningen igjennom sorteringsprosjekter. Ansvarlig miljø sier: *Vi har testet ut dette i Norge og Sverige ved at folk skal sortere det som er brukbart og ikke brukbart selv. I prosjektet vi hadde i Bergen skulle folk legge brukbart i en pose og ikke brukbart i den andre. I posene med brukbart tøy var 5% av tøyet ikke brukbart og i posen med ikke brukbart tøy var 70 -80 % av tøyet brukbart. Vi slo dermed fra oss tanken med at folk skulle få sortere selv.*

## **Internasjonalt samarbeid**

Det blir kontinuerlig testet ut nye måter å samle inn tekstiler på, men per i dag bruker de den samme måten de har hatt en stund som er tøybokser som tømmes for hånd. Grunnen til dette, er at man rett og slett ikke har funnet en annen løsning som fungerer for Norge, da utfordringene er annerledes her et i andre land blant annet på grunn av klimaet. På tross av dette samarbeider Fretex med andre land for å se på løsningen de har der og tester ut dette for å se om det kan fungere. Ansvarlig miljø sier: *Vi var i Holland og så på innsamling av tekstiler, da så vi de tømte en boks på 3000 liter på tre minutter, i Norge tømmer vi en boks på 250 liter på 15 minutter.*

Fretex ser at dette er områder der de trenger ekspertise og ser da etter samarbeidspartnere som hjelpe dem å løse dette. Kommunene ønsker nedgravde løsninger, men de som er testet så langt er ikke tette nok og tekstilene blir fuktige, og fuktige tekstiler må brennes.



## **Samarbeid med andre bedrifter**

I tillegg til å samle inn brukt tøy har Fretex også utviklet samarbeidsavtaler med butikker og kleskjeder om å ta imot både brukt og nytt tøy. Noe av dette går til butikker, noe går utenlands og noe går til gjenvinning. Miljø ansvarlig sier i intervjuet: *Vi har nå fått avtale med andre butikkjeder om å samle inn klær i butikkene, blant annet Lindex som har en egen innsamlingsbeholder i butikken som vi henter, Princess sender alt av overskuddsvarer og reklamasjoner, G-Sport sender brukbart tøy og 'synfiber arbeidstøy.*

Fretex ønsker å tenke annerledes i forhold til innovasjon i logistikk i fremtiden, og de ønsker å jobbe med å forbedre hele prosessen fra transport, klesbokser og sortering. Det er store endringer som skjer, og de må kunne tilpasse seg og tilby mer automasjon samtidig som de skal opprettholde arbeidstreningen ved siden av.

## **Samarbeid mot forbrukere og med forskningsinstitusjoner**

Fretex merker at interessen for gjenbruk og redesign har økt ila av 2015 og 2016. Fretex føler at det å kjøpe og bruke gjenbruk blir mer og mer allmengjort, akseptert og i flere tilfeller sett på som en trend. Fretex har fått med seg profilerte personer som Jenny Skavlan som har vært mye med på allmengjøringen av gjenbruk og viser fram hvilken miljøgevinst dette kan gi. Fretex opplever også at flere bedrifter ønsker å samarbeide med dem, i tillegg til at de ønsker samarbeid med andre bedrifter. Dette er også med på å gjøre Fretex mer omtalt og flere for øynene opp for hva de jobber med i forhold til sosiale og miljøvennlige aspekter. Ansvarlig butikk nevner: *Vi har blant annet hatt mye samarbeid med Jenny Skavlan.*

Fretex ser at de har et stort utviklingspotensial ved gjenbruk og gjenvinning og ser på samarbeid med forskningsinstitusjoner som nyttig da de sitter inne med mye kunnskap og informasjon om tekstiler og miljø. Samarbeid med slike aktører gir Fretex mulighet til å fornye seg og tenke i baner de ikke har gjort tidligere. Eksempler på samarbeid er med Østfoldforskning der de jobber med blant annet RedesignQR prosjektet, et annet er samarbeid med kommuner med å få til en sertifisering av tekstilinnsamling da dette vil luke bort en del useriøse innsamlere. Ansvarlig miljø sier: *Østfoldforskning er veldig nyttig for oss. De kommer med utrolig mange bra ideer og sitter inne med mye kunnskap om tekstiler og miljø som vi ikke har tenkt på tidligere. Så det å arbeide med slike bedrifter gjør at vi må fornye oss. Og ansvarlig arbeidstrening sier: QR prosjektet er et eksempel på en aktivitet vi gjør for å bli sterkere og få mer vekt på bærekraft,*

*vi er miljøfyrtårn sertifisert. Vi registrerer og dokumenterer hvor materialene blir av og mater dette tilbake til de som leverer inn til oss på den måten jobber vi også for at andre skal bli mer bærekraftige og for å kommunisere og få større fokus på det.*

### **Samarbeid med frivillige organisasjoner**

Fretex jobber med sosialt arbeid på flere nivåer og samarbeider mye med Frelsesarmeen og andre instanser. De har samarbeidsprosjekter med innsatte i fengsel der de ønsker å hjelpe de innsatte med å bruke tiden de skal sone til noe som kan gi dem betydning og hjelpe dem med at overgangen fra fengsel til samfunnet skal bli mindre sårbar. Ansvarlig jobb og oppfølging sier i intervjuet: *Vi ønsker å tilby noe av det vi har og kan til mennesker i fengsel som soner en dom. At vi kan bidra med noe etter de er løslatt, at overgangen fra å bli løslatt til å komme tilbake til livet er veldig sårbar.* Det ene prosjektet går ut på at de innsatte skal produsere produkter til Fretex med materialer de har i fengselet. Det andre handler om hvordan Fretex kan bruke sin kunnskap om arbeidstrening til å hjelpe innsatte ut i arbeid. Det er i begge prosjektene fokus på bærekraft som ansvarlig jobb og oppfølging sier: *Bærekraft i fengselsprosjektet er at de skal bruke noe de allerede har og ikke bruke noe nytt, eks. gamle laken eller gamle lampeskjermer og gi dette et nytt liv.*

Begge disse prosjektene er i utviklingsfasen, og innovasjon her handler om grunntanken i Fretex og det å kunne gi mennesker tro på framtiden og hvordan man kan hjelpe mennesker å leve et verdig liv. Ansvarlig jobb og oppfølging forklarer hvordan de kom på denne ideen: *Hvordan vi fikk denne ideen, handler mye om grunntanken i Fretex, gi mennesker tru på framtiden. Hele tiden tenke hvordan hjelpe mennesker til å leve et verdig liv. Hvordan skape noe eget, forsørge seg selv, være del av noe større. Arbeid er mye, økonomi, men også den sosiale delen*

### **Bærekraft i innovasjonsprosess til redesign**

Innovasjonsprosessen går både på å utvikle nye produkter, men også å forbedre de eksisterende produktene og på hvordan man kan effektivisere produksjonsprosessen. Fretex innoverer i alle disse ledene. Det ønskes at prosessen ved produksjon skal være effektiv, men samtidig må de tenke på at det skal være jobb til jobbsøkerne. Ansvarlig koordinator sier i intervjuet: *Vi er opptatt av at det kan lages enkelt, det skal ha en funksjon, være av en viss kvalitet, være interessant for butikker og av et materiale vi har tilgang til slik at vi kan produsere 400 stykk.* Ved å effektivisere prosessen får arbeidssøkerne muligheten til å jobbe på samme måte som

man gjør i vanlig arbeidsliv. De får muligheten til å jobbe med maskiner og i en produktlinje. Effektivisering øker også kvaliteten på produktene. Derfor jobbes det hele tiden med å finne løsninger på hvordan man kan forbedre kvaliteten på produktene. Redesign avdelingene jobber kontinuerlig med produktutvikling og innovasjon og sortimentet blir stadig større.

Ved noen anledninger er det nødvendig å bestille inn tilleggs produkter som tråd, glidelåser og knapper. Ved bestilling av tilleggsprodukter skal varene være produsert etter Fretex sine retningslinjer. Det skal være mulig å måle hvilken belastning det har hatt på miljøet, det skal være forskriftsmessig laget og det skal ikke være barnearbeid. Fretex skal ha et innblikk i hvordan forholdene er på fabrikk. Det skal helst bestilles inn minst mulig nytt til redesign produktene, og man ønsker å få til en standardisering av produkter slik at man kan bestille fra færre leverandører og heller tilpasse produktene etter hvilke tilleggsprodukter man har. I Fretex tenker de også på transport av produkter. Det er opptatt av at man alltid skal finne best praksis ved bestilling av tilleggs produkter også i forhold til transport. De ønsker å kunne bestille mest mulig i Norge. Og det er viktig å vite hvor ting kommer ifra som ved livsløpsanalyser.

Det er viktig for Fretex å kjenne kunden og kjøperens behov, og hva markedet etterspør. Dette gjelder i redesign som det gjelder i gjenbruk og for produktene som er gjenvunnet.. Ansvarlig redesign sier i intervjuet: *Fretex ønsker å vite hvilke mennesker som er i butikken og hvilke mennesker vil vi ha inn, går masse med tid til markedsføring og profilering. Vil gjøre mennesker mer beviste.*

### **Jobber med søk**

Ved søk etter nye ideer har Fretex flere måter å gjøre dette på. Det som gjerne skiller Fretex fra andre bedrifter er at de ikke har eller kan bestille inn ubegrenset med tekstiler eller produkter for å lage nye produkter. De må innovere med det som er tilgjengelig av produkter, altså det de får via innsamling.

I redesign har de kommet fram til noen basis produkter de ønsker å benytte seg av ved produksjon. Dette fordi det er produkter de får en del av og det er produkter det er mulig å lage noe nytt av. De bruker f.eks. skinnjakker til å lage vesker i ulike størrelser, pennaler og lommebøker. Tepper til å lage varme flasker og vesker og permer av gamle bøker til å lage kladdebøker. Ved å begrense material utvalget får de også noen rammer å innovere innenfor. Fretex ønsker å kunne benytte seg av arbeidssøkerne i innovasjonsprosessen, at de skal kunne

komme med ideer, være med på utviklingen og bestemme hvordan produktene skal se ut. Dette vil igjen gi arbeidssøkeren følelsen av at de har vært med på å utvikle et nytt produkt og at dette ikke kunne vært gjort uten han/henne og Fretex får benyttet av seg av kompetansen til menneskene de har ansatt. Ansvarlig arbeidsleder sier i intervjuet: *Det er snakk om å finne gode tekniske løsninger for dem produktene vi bestemmer oss for å lage. Det er en fellesinnsats og det viktigste er å lage et produktspekter som gjør at vi får størst mulig salg og som respekterer de rammene vi har og utnytte materialet mest mulig*

I redesignavdelingen ønskes det at jobbsøkerne skal være med i å utvikle nye ideer. Da spør man rett og slett de som jobber med å sy produktene om det er noe de mangler eller har sett et behov for. Ideene blir da gjerne basert på hvilke materialer som er tilgjengelig eller om man har en del restmaterialer fra andre produkter. Man ser på behovet, hvem er det som kjøper redesign jo det er mest kvinner så derfor retter produktene seg gjerne mot dem. Man ser også på hva som mangler i produktspektret.

I tillegg ønsker de å delta på messer der miljø og bærekraft er representert for å kunne holde seg oppdatert på hva det er som er de siste trendene på markedet. Selv om de er en gjenbuksbedrift, ønsker de å bli sett på som likestilte til de store kleskjedene og er da avhenging av å følge med på hva som er i trend bilde. Det er også slik de kom fram til den firkantede formen på clutch, lommebok og veske.

Det blir også holdt årlige møter med butikkene der butikkene kan komme med tilbakemeldinger på hva som fungerer, hva som ikke fungerer og hva de kunne tenkt seg i butikken. Det er viktig for Fretex at butikkene kan gi feedback på produktene.

### **Jobber med valg**

Etter at de har kommet fram til hvilken type produkt man ønsker å lage det en designbrif- der, prøve ut forskjellige design og snakker om mulighetene, forutsetninger og rammer. I redesign avdelingene arrangerer Fretex årlige møter som de kaller DOFT, dette er møter mellom redesign avdelingene i Drammen, Oslo og Fredrikstad. Dette er koordinasjons møter der det planlegges, ser på hvordan økonomien er, og hva de kan lage av det de har. Fretex redesign har også produksjonsmøter hvor de går inn i detaljer på funksjonalitet og lønnsomhet. Ansvarlig arbeidsleder seier i intervjuet: *Det vi har oppdaget er at butikkleiderne ønsker seg bedre kvalitet*

*så for oss handler det om hvordan klarer vi å øke kvaliteten på tingene vi lager. Vi har sett at etter at vi begynte å stanse har vi klart å luke bort en del variabler, for variablene kommer av at man kan klippe feil i for hold til mønster. Det får vi redusert ved å stanse ut mønster isteden.* Ved utvelgelse av hvilket produkt man skal gå videre med diskuterer man gjerne dette i produksjonsmøtene. Det som er kriteriene til at et produkt skal kunne produseres er at de må kunne bruke noen av tekstilene de allerede har, det må kunne «masseproduseres» og det må være enkelt å lage, da de som lager det som oftest er ufaglærte. Det blir laget en prototype av produktet og tatt med på møter og innom de forskjellige butikkene, her kan alle komme med tilbakemeldinger på hva de tenker om produktet, om det er lett å selge

### **Jobber med implementering**

For å implementere produktet i butikkene jobber Fretex aktivt for at butikkene skal være med på prosessen med utvelgelse av produkter. I begynnelsen var det tøft å få butikkene til å ville ta inn produktene da de ligger på et høyere prisnivå enn gjenbruk generelt. Dette hadde også noe med profileringen å gjøre, derfor er det viktig at butikklederne får muligheten til å gi tilbakemeldinger på nye redesign produkter som kommer. Det er de som vet hva som selges og er i kontakt med kundene, da får de også en eierfølelse til produktet.

De nye produktene blir presentert på butikkleder møter, det er butikklederne som er med på å bestemme om produktene kommer til å selge og hvor mye de tenker det skal koste. Det blir gjerne produsert 10 produkter som blir tatt med på butikkledermøtene. Eller så er butikkene forpliktet til å ta imot redesignprodukter. Det blir sendt ut pakker to ganger i året med forskjellige produkter. Pakkene blir tilpasset til de forskjellige butikkene da man selger mer redesign i f.eks. Oslo enn i Fredrikstad. Ansvarlig redesign sier i intervjuet: *butikkene må ta imot, ellers så hadde man ikke klart det. I begynnelsen var det tungt, de skjønnte helt ikke meningen med det. Det hadde med profileringen å gjøre, måtte forklare at det kommer fra en arbeidstrenings plattform, mer enn bare en sminkepong.*

### **Jobber med å fange verdi**

For å fange verdien av produktet ser man så klart på økonomien, som ansvarlig miljø sier det: *Hadde det ikke lønt seg, kunne vi ikke holdt på.* Men Fretex redesign er mye mer enn dette. Fretex redesign gir muligheten til at man kan bruke materialer på nytt og kan også benytte seg av ødelagt materiale, som ansvarlig redesign sier: *verdien av produktet er at det kan gi*

menneskene som kjøper det en merverdi, dette er laget av brukte tekstiler av mennesker i arbeidstrening. Redesign har også gitt og gir Fretex mye medieoppmerksomhet slik at de får vist fram redesign, men også får oppfordret mennesker å gi brukte tekstiler til Fretex. Ansvarlig arbeidsleder sier: *Verdien av Redesign er at vi får utnyttet materialet bedre, vi har fått et kommunikasjonsverktøy som gjør at vi kan snakke høyere om det og snakke om det på en annen måte enn før. Vi får også gitt et kreativt tilbud til folk som trenger arbeidstrening som gjør at vi får forbedret tilbudet vårt inn til NAV.*

## 5.2 Empiriske funn - bærekraftig innovasjon.

Fretex mottar gaver fra det som gis i boksene, i Fretexposene på posten og fra kleskjeder og vaskerier. I Fretex gjør de det de kan for at gamle og brukte ting skal komme til nytte, enten ved salg i butikk, som eksport til utlandet, redesignet, omsydd og omformet til nye former eller som nye materialer. Målet til Fretex er at så lite som mulig skal gå til spille. De ønsker at ingen ting av det de samler inn skal gå i restavfall eller til forbrenning. De har også et fokus på å inkludere mennesker i arbeidstrening i alle prosessene. Får å få til dette må de utenfor boksen, tenke i nye baner og innovere.

I tabellen er funnene fra analysen presentert til venstre og spesifiseres til høyre. Funnene sier noe om hvordan Fretex jobber med begrepene bærekraft og innovasjon i samspill.

<b>Jobber med bærekraftig innovasjon</b>	<b>Spesifisert</b>
Sertifiseringer, medlemskap i bransjeforeninger og retningslinjer for etisk handel.	Code of conduct, miljøfyrtårnbedrift, eQuass kravspesifikasjon NAV, medlem av arbeid og inkludering og Gjenvinning Norge
Sirkulære tankegangen	Gjenvinning, gjenbruk og redesign
Effektivisering og gjennomsiktighet.	LEAN, profesjonalisert bedriftskultur, åpenhet og tilbakemeldingskultur

Samarbeid	Ansatte, internasjonalt, frivillige organisasjoner, kunder, kommuner, forskningsinstitusjoner
<b>Bærekraftig innovasjonsprosess redesign</b>	<b>Spesifisert</b>
Mennesker får og beholder arbeid	Skal produseres av ufaglærte mennesker i arbeidstrening
Bidrar til et bedre miljø	Skal bruke mest mulig av tekstilene man allerede har, minst mulig skal kjøpes nytt
Skaper en merverdi for kundene	Laget av arbeidsbrukere av brukte tekstiler.

## 6 Diskusjon

I denne delen av oppgaven kobler jeg det teoretiske rammeverket opp mot empirien jeg har funnet igjennom intervjuene og dokumentene. I forrige kapittel om empiri og analyse ble de mest fremtredende måtene Fretex jobber med innovasjon og bærekraft, og hvordan de bruker bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign presenter. Disse måtene er hovedsakelig basert på Fretex sitt fokus på miljø og sosialt arbeid igjennom sertifiseringer, samarbeid, effektivisering av bedriftsstrukturen og den sirkulære tankegangen. I innovasjonsprosessen legger Fretex vekt på bærekraftig utvikling ved å veie nye innovasjoner opp mot miljøpåvirkning og sosiale aspekter når de skal ta stilling til nye produkter eller prosesser i produksjonen, og at det er viktig å skape en merverdi av produktene.

Dette materialet vil nå bli diskutert ved hjelp av det teoretiske rammeverket for å besvare forskningsspørsmålene:

- Hvordan jobber en gjenbruksbedrift i tekstilindustrien med kombinasjonen av bærekraft og innovasjon.
- Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter?

Diskusjonen i dette kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmålene som igjen er delt inn i funnene fra analysen, etter hver av disse seksjonene vil det være en oppsummering av hovedfunnene. Jeg skal til slutt ende opp i et overordnet svar som blir presentert i konklusjonen.

### 6.1 Bærekraftig innovasjon i Fretex

Det første forskningsspørsmålet er: Hvordan jobber gjenbruksbedrifter i tekstilindustrien med bærekraftig innovasjon? I analysen har jeg kommet fram til i hvilke aktiviteter og oppgaver Fretex har mest aktivitet av bærekraft og innovasjon og hvordan Fretex kombinerer dette forholdet.



## Sertifiseringer

I litteraturen er det flere forfattere som presiserer viktigheten av sertifiseringer og retningslinjer for utviklingen av nye bærekraftige løsninger for miljøet og for de sosiale utfordringene. Mer konkret blir det sagt at ved å integrere dette kan det bidra til å gi bedriftene et rammeverk å jobbe innenfor som igjen gjør så de må fornye seg. Ved tidlig integrasjon av miljø og sosiale sertifiseringer vil det også kunne gi konkurransefortrinn i markedet (Nidumolu et al, 2009; OECD, 2009).

Fretex forteller at i code of conduct jobber de aktivt med etiske retningslinjer og miljøhensyn. Som et resultat har Fretex oppdaget at mange av kundene, det vil si bedrifter de selger til eller kjøper av, har blitt kreative og innovative ved bruken og bearbeidelsen av tekstilene. Det etterstrebes å få så mye som mulig ut av tekstilene slik at ingen ting går til forbrenning.

Kundene må følge etiske retningslinjer blant annet om barnearbeid. Det er også begrunnet med at kundene skal få størst mulig økonomisk fortjeneste ut av tekstilene. Man kan se på dette arbeidet som bærekraftig da kravene Fretex stiller til kundene gjør så de må jobbe for sosiale, miljømessige og økonomiske faktorer (Gardetti & Torres, 2012). Fretex mener det er viktig å stille de samme kravene til kundene som de stiller til seg selv, dette snakker de også om i OECD (2001) for at bedrifter enklere skal kunne ta samfunnsansvar er det og integrere code of conduct et steg i riktig retning.

I OECD – rapporten fra 2001 pekes det også på muligheten for å utvide denne kodeksen og tilpasse den til forbrukerne, deres rettigheter og ta å imot forbrukerklager (OECD, 2001) Det kommer ikke noe tydelig fram fra materialet i hvilken grad Fretex gjør dette, men i redesignQR prosjektet jobber Fretex med å dokumentere hvilke miljø og sosiale belastninger redesign produktene har på miljøet. Dette er en måte Fretex kan møte kundene på. Ved å først kartlegge hvilke faktorer som opptar dem for deretter å tilpasse seg dem.

Det kommer heller ikke tydelig fram om Fretex får noen klager, eller om de tar til seg klager. Det som blir nevnt er at Fretex er eid av Frelsesarmeen som er en kristen organisasjon, og det er alltid noen som har negative holdninger til region. Dette kan derfor påvirke Fretex på en negativ måte. Det som kan være interessant er det om redesign produkter faktisk dekker et behov for nye produkter hos kunden, for hvis ikke det dekker et behov vil miljøgevinsten med redesign forsvinne (Gram-Hanssen et al, 2016)

Ved at Fretex er en miljøfyrtårnbedrift må de hele tiden jobbe for å opprettholde visse krav om miljø og arbeidsmiljø. Fretex forklarer at dette gjør så de må fornye seg og jobbe med innovasjon innenfor miljøet. Dette blir også presisert av Nidumolu et al, 2009. Nidumolu (2009) framhever også det faktum at ved å integrere standarder for miljø og sosialt arbeid tidlig, gjør så bedriftene får et konkurransefortrinn i markedet. Fretex gjør dette ved at de jobber for utviklingen av sertifisering av tekstilinnsamling, da de ønsker at dette vil luke bort en del useriøse innsamlere. Noe som i tillegg kan gi Fretex et konkurransefortrinn.

Igjennom code of conduct, miljøfyrtårn sertifisering og medlemskap i bransjeforeninger gir dette Fretex klare rammer å jobbe innenfor og et press for å fornye seg. Vi kan derfor si at sertifiseringene er en driver for innovasjon i Fretex (Nidumolu et al, 2009).

I Boons & Lüdeke-Freud (2013) sier de at bedrifter må forlange de samme sosio-økologiske byrder av leverandører som av seg selv. Fretex stiller krav til sine kunder og leverandører. Dette er igjen en driver til innovasjon i selskaper de samhandler med (Boons & Lüdeke-Freud, 2013),

## **Sirkulær tankegang**

I litteraturen om drivere til innovasjon kommer det fram at det å finne nye muligheter for deponerte produkter er en mulighet (Nidumolu et al, 2009). Forbrukerne har også en økende interesse for å kjenne til og vite hva som skjer med produktene etter livets slutt, det vil si kjenne til produktens livsløpssyklus (Elkington, 2004) Det at man bruker deponerte produkter og gjør det til noe nytt kan også sees på som innovasjon (Kline & Rosenberg, 1987)

Ved gjernbruk og gjenvinningen bruker Fretex arbeidssøkere i arbeidstrenning til å utføre mye arbeidet. Man kan se på dette som at Fretex tar et samfunnsansvar og hjelper disse ut i samfunnet og ut i jobb. (Seelos & Mair, 2005) Fretex snakker mye om det å lukke sirkelen ved gjenvinning og produksjon for å oppnå en sirkulær økonomi, de nevner blant annet at de ønsker å sende 0 % av alle innsamlede tekstiler til forbrenning og kjøpe tilbake produkter fra kunder de har solgt tekstiler til. Igjennom arbeidet med redesign får de også muligheten til selv å bruke ødelagte tekstiler og produkter for å produsere noe nytt ved arbeidstrening. Denne biten inkluderer miljø, ved at alt skal gjenvinnes, sosialt ved arbeidstrening og økonomi ved salg av

tekstiler og redesign, altså den sirkulære tankegangen i Fretex bidrar til bærekraftig utvikling (Lozano og Huisingh, 2011)

Det å unngå avfall og i tillegg inkludere arbeidstrening er et godt bidrag til den bærekraftige utviklingen. I Gardetti & Torres (2012) skriver de om at det å jobbe med bærekraft er å jobbe på en helt ny måte, og at vi må se annerledes på ting. Vi må også kunne skape varer og tjenester som ikke går på bekostning av miljøet eller menneskene, men heller bidrar til en bærekraftig utvikling. Fretex gjør akkurat dette og igjennom gjenbruk, gjenvinning og sosialt arbeid har Fretex funnet sin egen nisje (Boons Lüdeke-Freud, 2013).

For å se dette i et større bilde kan man se på hvordan den sirkulære tankegangen hos Fretex kan bidra til en bærekraftig utvikling med innovasjon. I denne oppgaven sees Fretex som en gjenbruks bedrift som en del av moteindustrien. Selv om Fretex har et annet utgangspunkt da de baserer seg på «brukt-mote» ser de på de store butikkjedene som HM og Lindex som konkurrenter. Det å handle gjenbruk og redesign er en mulighet for å redusere miljø og sosiale belastningene moteindustrien har (Gardetti & Torrens, 2012, Farrant 2010, Fisher et al. 2011, Laitala 2014) Fretex ønsker å kunne være et alternativ til det å handle nytt. Ved å fronte dette igjennom salg av gjenbruk i butikk og nett, igjennom sorteringen og salg av redesign samt arbeidstrening. Fretex bidrar til miljøet med mindre avfall, til det sosiale aspektet med arbeidstreninga samt frivillig arbeid som bidrar til de som står utenfor samfunnet. Her skaper de varer som ikke går på bekostning av samfunnet med bidrar til en bærekraftig utvikling.

Det store spørsmålet her er hvilke konsekvenser en slik tankegang vil ha på økonomien generelt og på verdensøkonomien. Hvordan skal man ved en sirkulær økonomi få nok jobber hvis klesindustrien skal sees i en kontekst der alt går på gjenbruk og redesign, blir dette en utfordring for de som allerede jobber i sektoren.

Et annet spørsmål er om det hadde vært mulig for Fretex å konkurrere i markedet på ordinære vilkår med lønnsutbetaling til de som produserer varene. Samtidig er det en stor utfordring at mange faller utenfor det ordinære arbeidsmarkedet og hvordan påvirker dette bærekraft. Kan noe av løsningen framover ligge i slike sammensatte bedrifter der fokuset ikke er økonomisk vekst men bærekraft.

I miljøaspektet deltar Fretex med resirkulering, gjenvinning og gjenbruk. I det sosiale aspektet deltar Fretex med sosialt arbeid igjennom arbeidstrening i Fretex og samarbeids prosjekter på flere arenaer som f.eks. i fengsel. Fokuset på den sirkulære tankegangen bidrar til at de må fornye seg og driver fram innovasjon (Nidumolu et al, 2009).

## **Effektivisering og gjennomsiktighet.**

Endringer i forretningsmodell, og hvordan bedriften jobber med blant annet prosesser og kunder kommer fram som viktige faktorer for å jobbe med bærekraft og som en driver for innovasjon (Nidumolu et al. 2009). Og for å kunne integrere bærekraft i bedriften (Elkington, 2004). Bedrifter må også være mer åpne og gjennomsiktige om alt fra samarbeid til dokumentasjon om produkter (Nidumolu et al. 2009; Elkington, 2004; Boons Lüdeke-Freud, 2013). Dette vil også komme som en krav fra forbrukerne og det er viktig å finne ut av hva forbrukerne ønsker (Kiron et al, 2013) Forbrukernes ønsker, behov og endringer i tankegang er muligheter for innovasjon (Kline og Rosenberg, 1987; Tidd og Bessant, 2012)

Fretex har en stor fordel da de allerede har en forretningsmodell som fokuserer på bærekraft. Men ilet de siste årene har de også jobbet seg fram til en profesjonalisert konsernstruktur, mer åpenhet og effektivisering av prosesser. Både i butikker, innsamling, produksjon av redesign og sorteringen har de og forsetter de å utvikle og innovere. Igjennom LEAN prinsippet 5S som innebærer at de hele tiden vurderer å effektivisere prosessene, løsningene og sammen finner små og store muligheter for forbedring får de en mulighet for innovasjon. Fretex er en åpen bedrift innad og utad ved å informere sine ansatte og offentligheten om sitt arbeid med miljø og det sosiale, noe som er viktig for å tilpasse seg det nye markedet mot arbeid med bærekraft og gjør dem konkurransedyktige (Elkington, 2004)

Igjennom intervjuene kom det også fram at Fretex ønsker et større fokus på arbeidet med livsløpsanalyser og noe av dette er allerede igangsatt via RedesignQR prosjektet der de dokumenterer hvilken belastninger redesignprodukter har på miljøet sammenlignet med om man skulle kjøpe produktet nytt. Dette kan gi forbrukeren informasjonen de trenger for å ta de riktige valgene. Fokuset på livsløpsanalyser er også en viktig faktor i arbeidet mot en mer bærekraftig framtid (Elkington, 2004). Når og hvis Fretex jobber mer med denne biten vil det også kunne bidra til å gjøre arbeidet deres med bærekraft som en driver av innovasjon ved at Fretex må gi igjennom alle produkter/prosesser og se etter forbedringer (Nidumolu et al, 2009)

Selv om Fretex presenterer at de har utviklet de har hatt de siste årene ønsker å gå mot en profesjonalisert forretningsmodell og struktur ønsker jeg å se på forretningsmodellen til Fretex da denne skiller seg fra andre bedrifter med at de jobber mye med arbeidstrening med tilskudd fra NAV, men hadde dette egentlig fungert uten tilskudd. De har ingen lønnsutgifter til de som er i arbeidstrening, gjør at de har en økonomisk fordel i forhold andre bedrifter i klesindustrien. Med overskuddet til Fretex blir også gitt til Frelsesarmeen, og Frelsesarmeen er bygd opp på frivillig basis og jobber med sosialt arbeid, noe som igjennom kommer under sosialt entreprenørskap (Seelos & Mair, 2005). Bidrar til samfunnsøkonomien ved at folk kommer i arbeid og ikke går hjemme med støtte, som igjen er et bidra til samfunnet (Seelos & Mair, 2005).

Hvis man ser dette i det større bilde kan man spørre hvilket samfunnsansvar kan sees på som det bedriftene gjør på frivillig basis og med tilskudd fra NAV kan vi ikke se på arbeidstreningsdelen som frivillig arbeid, men tar da egentlig Fretex et samfunnsansvar i den sosiale delen når det kommer til arbeidstrening? Vi kan si det at Fretex føler selv de har et oppdrag for å forandre samfunnet og de ser på merverdien med arbeidstrening at de får mennesker ut i arbeid igjen og får de til å bidra til samfunnet. Så man kan si at i arbeidstreningen til Fretex kombinerer ressursfølelsen av tradisjonelt entreprenørskap med et oppdrag for å forandre samfunnet (Seelos & Mair, 2005) Fretex er også opptatt av at det med gjenvinning og gjenbruk skal være en del av arbeidstreningen (vi bruker det vi har) som igjen oppfordrer til å ta vare på miljøet, som igjen vil gi samfunnsverdi hvis de som har vært i arbeidstrening hos Fretex tar med seg denne tankegangen videre når de kommer i ordinært arbeid og kan integrere denne tankegangen i andre bedrifter og som spredning av eventuelle innovasjoner og effektivisering av prosesser o.l. (Tidd & Bessant, 2013).

Økonomi og verdi en viktig faktor ved en bærekraftig utvikling (Hulgård & Lundgaard Andersen; James, 1997; Tidd & Bessant, 2013; Berkhout, 2014) så hvordan er økonomien og verdien i Fretex? Det som nevnt tidligere ingen stor økonomisk gevinst, men det er et økonomisk overskudd som går videre til Frelsesarmeen. Vi må så gå litt utenfor og se på verdiene det gir utover det økonomiske og det er som nevnt tidligere at mennesker får et sted å lære og utdanne seg og får ny tro på seg selv. De blir opplært i tankegangen om å ta vare på miljøet og kan videreføre dette til andre bedrifter og de blir en ny ressurs i samfunnet.

## Samarbeid

Samarbeid blir nevnt flest ganger i litteraturen om innovasjon og bærekraft. Det presiseres at bedrifter må finne nye måter for samarbeid, samarbeide med andre bedrifter, organisasjoner og kunder (Elkington, 1998; Elkington, 2004; Nidumolu et al, 2009; Kiron et al, 2013). Samarbeid og det å oppsøke ny kunnskap ved behov er også drivere til innovasjon (Kline og Rosenberg) samt et behov for å oppnå en bærekraftig utvikling (Berkhout, 2013)

Drivkreftene til innovasjon i Fretex er samarbeid på tvers av avdelingene og samarbeid med eksterne bedrifter, organisasjoner og forskningsinstitusjoner, menneskene som jobber der og deres kompetanse noe som også presiseres i Nidumolu et al, 2009. Fretex samarbeider internt, eksternt og internasjonalt. De samarbeider med kommuner om innsamling av tekstiler og utvikling av container for oppsamling. Samarbeider med Nav rundt arbeidssøkere og arbeidstrening. Med andre land om innsamling og sortering. Igjennom samarbeid med forskningsintuisjoner får Fretex muligheten til å tilegne seg ny kunnskap de kan bruke i utviklingen av nye innovasjon (Kline og Rosenberg, 1987). Fretex samarbeider med kunder igjennom forbrukerundersøker og prosjekter, frivillige organisasjoner som Frelsesarmeen med sosiale prosjekter og franchise av butikker. Selv om Fretex er eid av Frelsesarmeen kommer det fram at de også er en samarbeidspartner og gjør så Fretex må følge deres verdigrunnlag noe som hjelper Fretex med å identifisere troverdige og meningsfulle bærekrafts-mål (Kiron et al, 2013)

Hva har disse samarbeidene og si for arbeidet med bærekraft og innovasjon i Fretex? og hva har samarbeid og si for arbeidet med bærekraftig innovasjon? Nye samarbeidsmuligheter om miljø og sosiale aspekter er en av veiene bedrifter må gå for å jobbe mot en bærekraftig utvikling, så her er Fretex absolutt på rett vei (Elington, 2004; Elington, 1998; Kiron et al, 2013) Kiron et al (2013) legger også fokus på det å skape interesse og rådgivende organisasjoner utenfor bedriften. Dette skal bidra til å rette fokuset mot bedriftens arbeid og fokus på bærekraft. Det kommer ikke fram at Fretex jobber slik, men de bruker sin egen organisasjon til å informere hvordan de jobber. Et eksempel på hvordan de sprer informasjonen er igjennom undervisning i grunnskolen, igjennom samarbeid med kjendiser som Jenny Skavlan og andre bedrifter.

Ved å etablere en egen rådgivende organisasjon kunne Fretex fremmet arbeidet og fokuset på miljø og det sosiale arbeid noe som kan gi fordeler for bedriften og gevinst for økonomien ved

at Fretex kommer nærmere kundene sine (Kiron et al, 2013) Men Fretex samarbeider allerede med kundene sine og lar kundene være delaktige i bedriften blant annet igjennom RedesignQR prosjektet. Her får kundene komme med hva de mener er viktig i forhold til sosiale og miljømessige aspekter noe som igjen er med på å fremme en bærekraftig utvikling (Kiron et al, 2013). Elkington (2004) peker på dette med samarbeid i sin TBL modell, for å integrere arbeidet med bærekraft i bedriften og at bedrifter må ut å samarbeide med flere, de snakker om nye former for samarbeid og trekker da inn bedrifter som tidligere var konkurrenter. Siden Fretex i denne oppgaven sees på som en del av tekstil og moteindustrien er f.eks. Lindex en konkurrent, og Fretex samarbeider med Lindex om innsamling av tekstiler. Men skal vi da se på bedriftene som holder nøkkelen til suksess som Elkington (2004) påpeker kommer ikke dette tydelig fram av Fretex, de er rundt og ser på «Fretex» i andre land, men dette er igjen samme bedrift og ikke direkte konkurrenter.

For å knytte samarbeidet Fretex har opp mot bærekraftig innovasjon sier Berkhout (2014) at det er behov for et intensivt samarbeid på tvers av forsynings- og verdikjeder noe Fretex absolutt oppfyller ved at de for det første er såpass åpne og ønsker å samarbeide med flere aktører, men samarbeidet oppfyller også mulighetene for nye bærekraftige løsninger.

## **6.2 Bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter**

Den andre problemstillingen er: Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter? Ved å følge innovasjonsprosessen til redesign igjennom intervjuene er det noen faktorer for bærekraft som Fretex tar hensyn til når de innoverer. I Følge Stock et al (2017) skal man ta hensyn til bærekraft i søk fasen, som de kaller for fuzzy front end, altså den delen der man oppdager problemet, søker etter løsninger, finner løsninger og velger hvilken man skal gå videre med. Fretex har flere bærekraftige faktorer de tar hensyn til når de jobber med innovasjonsprosessen i Redesign og for å beskrive innovasjonsprosessen jeg valgt å teorien Tidd & Bessant (2005), Kline & Rosenberg (1987) med den bærekraftige innovasjonsprosessen til Stock et al (2017)

## **Søk i innovasjonsprosessen**

Første fase søker man etter ideer til en innovasjon, Stock sier at ideene kun kommer fra problemer, men ifølge Tidd & Bessant (2005) og Kline & Rosenberg (1987). Kan ideer til innovasjon komme fra FoU, aha-opplevelser, kopiering, signaler fra markedet, relasjoner og konkurranse samt mye annet. Denne listen er lang og det gleder derfor å ha en effektiv søkeprosess for å finne de ideene som har den største muligheten til å overleve og utvikles videre (Tidd and Bessant, 2013; Kline & Rosenberg) I denne fasen ser Fretex redesign etter hva de har og hva kan det brukes til, hva er behovet til kundene, hva mangler, de vil effektivisere, bruke opp materiellet, de ser på tilbakemeldinger og ønsker, behov.

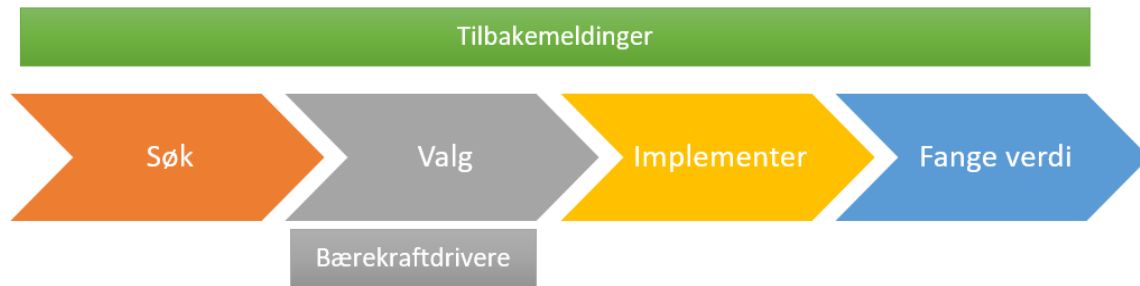
## **Viktigheten av valg i innovasjonsprosessen**

Neste fase er som Tidd & Bessant sier valg, mens Stock et al (2017) har inkludert tre faser i valg fasen som er problem analyse, problem løsning, valg av løsning. Kline og Rosenberg (1987) har også flere trinn i valg fasen der de først ønsker å produsere designet, deretter tester, for eventuelt å redesignet. Kline og Rosenberg er også veldig opptatt av tilbakemeldinger i hele innovasjonsprosessen, og at dette er super viktig for å få en et vellykket produkt. Fretex begynner valg fasen igjennom møter for bestemmelse og utvikling av prototype, de tar med prototypen til butikker og på møter for å la de ansatte teste det ut, så får de tilbakemeldinger som de tar med seg tilbake. Fretex har noen retningslinjer når det kommer til valg av innovasjon. Det er viktig for dem at de bruker det de allerede har av produkter i redesign, man skal ikke bestille inn masse nytt, og det skal være mulig å få mye ut av materialet, slik at man får minst mulig avfall. Det skal også kunne lages av mennesker i arbeidstrening og må derfor tilpasses dette. I denne delen av innovasjonsprosessen implementeres bærekraftdriverne til Fretex, de består av bærekraftige mål og bærekraftige prinsipper (Stock et al, 2017) for at Fretex skal velge ut et nytt produkt til redesign må det oppfylle disse kravene, som i Fretex sitt tilfelle er:

- Mennesker får og beholder arbeid – Skal produseres av ufaglærte mennesker i arbeidstrening (sosialt).
- Bidrar til et bedre miljø – Skal bruke mest mulig av tekstilene vi allerede har, minst mulig skal kjøpes nytt (miljø).



I figur 6 illustreres den bærekraftige innovasjonsprosessen til Redesign.



Figur 6: Fretex sin bærekraftige innovasjonsprosess

## Implementere og fange verdi i innovasjonsprosessen

I Stock et al (2017) stopper de den bærekraftige innovasjonsprosessen etter valg av løsning. Som vi kan se i figur 6 tar denne oppgaven det et hakk videre. I Tidd og Bessant (2013) inkluderer de implementeringen og det å fange verdien av innovasjonen i innovasjonsprosessen. Det fastslås at innovasjonen må kunne gi en viss form for verdi for å kalles en innovasjon (Tidd og Bessant, 2012; Kline og Rosenberg, 1987) Bærekraftig innovasjon må også kunne bidra til bedre ressurseffektivitet, bedre miljø og sosial inkludering i samfunnet og resten av verden (Oksanen & Hautämäki, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Boons et al, 2012; Berkhout, 2014; Seelos & Mair, 2005).

I implementeringsfasen skiller Fretex seg ut da butikkene må ta imot produktene, og det med arbeidet med implementeringen blir ikke like utfordrende og usikkert som det ofte er. Dette reduserer også usikkerheten til innovasjonen (Kline og Rosenberg, 1987) og vil gjøre det enklere for Fretex og lykkes. Men Fretex må også få kundene sine til å kjøpe produktene så implementeringen hos kundene er noe mer utfordrende, og hvorfor skal kundene kjøpe «nye» produkter i en Fretex butikk? Her har de jobbet mye med markedsføring mot kunden ved å vise hvilke gevinster dette har for miljø- og det sosiale, gjennom at det gir mennesker mulighet for å komme i arbeid. Fretex ønsker på denne måten å gi kundene en opplevelse av at produktet har en merverdi utover det fysiske behovet for produktet. Verdien innovasjonen gir kan være vanskelig å måle (Kline og Rosenberg, 1987). I Fretex sitt tilfelle er verdien at de gir mennesker mulighet for arbeidstrening, at de får seg jobb og kan gjøre en nytte for samfunnet. Det gir også muligheten for at man kan bruke materialer på nytt og kan også benytte seg av ødelagt materiale.

Her har man det sosiale aspektet ved samfunnsverdien redesign gir, og miljøaspektet ved at det er en form for gjenbruk og gjenvinning og reduserer derfor avfall.

Det kan diskutere hvilke bidrag den bærekraftige innovasjonsprosessen til redesign har for hele verden, da redesign er en liten avdeling av Fretex som operere i lille Norge. Om denne bidrar til noen av FNs 17 bærekrafts mål kan være vanskelig å svare på. Kline og Rosenberg påpeker også at det er vanskelig å måle ringvirkningene av innovasjon, da dette kan spre seg over landegrenser (Kline og Rosenberg, 1987)

# 7 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet konkluderer jeg. Jeg starter med å kort redegjøre for den helhetlige prosessen jeg har vært igjennom – fra forskningsspørsmål til konklusjon.

Jeg startet oppgaven med å understreke behovet for en endring i måten bedrifter jobber på. Bedrifter må i dag ta hensyn til global bærekraft – i alle tre dimensjoner - for å kunne møte den voksende etterspørselen etter varer og tjenester. Dette hensynet må alle bedrifter ta, også de som jobber med produksjon (eventuelt innsamling) eller salg av klær som er oppgavens fokus. Altså gjenbruksbedrifter i moteindustrien. I oppgaven vektlegger jeg at innovasjon som ivaretar bærekraft kan være en avgjørende drivkraft for å realisere en bærekraftig utvikling og mange forskere mener at målrettet utvikling av ny bærekraftig innovasjon er en nøkkelaktivitet for å bevege seg mot en bærekraftig vekst. På samme tid sier litteraturen at det er lite forskning på området og at vi trenger flere rammeverk og modeller å jobbe ut i fra. Den sier at dette er en helt ny måte å jobbe og innovere på og at det er et nytt paradigme for vårt samfunn.

## Forskningsspørsmål

- Hvordan jobber en gjenbruksbedrift i tekstilindustrien med kombinasjonen av bærekraft og innovasjon.
- Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter?

Ved å besvare disse håpet jeg å kunne bidra til økt kunnskap om bærekraftig innovasjon i gjenbruksbedrifter i klesindustrien og hvordan disse brukes i innovasjonsprosess til redesign av produkter. Litteraturen til oppgaven er basert på teori om innovasjon og bærekraft samt kombinasjonen av disse. Jeg oppdaget fort at det fantes flere hull i teorien og det var til tider utfordrende å finne forskning om bærekraftig innovasjon og hvordan bedrifter jobbet med dette.

## 7.1 Konklusjon

Arbeidet med bærekraftig innovasjon i Fretex ender ut i verdiene og visjonen de baserer bedriften sin på. At de skal bidra til et bedre miljø og hjelpe mennesker ut i arbeid, hele deres grunntanke rundt innovasjon handler om dette. De ser ikke på økonomi som den eneste fortjenesten av innovasjon, men også hvordan det påvirker miljøet på en positiv måte og hvordan det hjelper folk ut i arbeid og ringvirkningene av at flere kommer ut i jobb har for samfunnet.

Fretex ser på alle i bedriften som resurser om de er arbeidssøkende eller faste ansatte og alle får muligheten til å komme med tilbakemeldinger og forslag til forbedringsprosesser, det er en åpenhet og en inkludering som gir de ansatte lyst og lov til å gjøre det lille ekstra. Med redesign åpner Fretex opp for nye markeder og produkter der drivkraften bak er sosialt arbeid og miljø.

### **Hvordan jobber en gjenbruksbedrift i tekstilindustrien med bærekraftig innovasjon?**

Fretex jobber med BI igjennom fire steg det er; sertifiseringer, effektivisering og optimaliserings verktøy, den sirkulære tankegangen, og samarbeid.

- Sertifiseringer inkluderer i dette tilfellet code of conduct, miljøfyrtårn, arbeidskrav og medlemskap i bransjeforeningene. Det kommer fram av oppgaven at dette er sterke drivere til bærekraft og innovasjon hos Fretex og hos Fretex sine kunder. Dette ved at de må følge retningslinjer som fører til fornying, og de må hele tiden etterstrebe retningslinjene som peker på miljø og sosiale aspekter. De må ha et fokus på miljøet, etiske retningslinjer og følge visse krav til arbeidssøker prosessen. De jobber også med å utvikle en sertifisering av tekstilinnsamling, og ser her mulighetene for konkurransefortrinn. Fretex kan alltid ha mer fokus på sertifiseringer da litteraturen påpeker viktigheten av dette.
- Sirkulær tankegang inkluderer i dette tilfellet fokuset på at alt skal gå til gjenbruk eller gjenvinning og minst mulig til forbrenning. Dette fører med seg innovasjon ved at de må finne nye løsninger. Negative konsekvenser dette kan føre med seg er blant annet mindre sysselsetting i moteindustrien, hvis all fokuset skal gå mot gjenbruk og gjenvinning.

- Effektivisering og gjennomsiktighet går ut på forretningsmodellen og arbeidsstrukturen til Fretex. Fokuset de har på miljø og sosiale forhold, inkludert med LEAN, ansatte og jobbsøker som bidrar til effektiviseringen og gir muligheter for tilbakemeldinger om problemer og utfordringer. Fretex er også åpne om sitt arbeid mot kunder og forbruker med fokus på livsløpsanalyser. Litteraturen presiserer viktigheten av å rette et stort fokus mot kundene, noe som Fretex kan fokusere enda mer på, selv om de gjør noe har dette området mye potensiale.
- Samarbeid er en stor aktivitet i Fretex, de bruk dette aktivt for å utvikle nye innovasjoner, på det sosiale plan, med kundene, for miljøet. Det kommer heller ikke fram av oppgaven hvor mye Fretex samarbeider med kundene, de gjør noe, men dette er også et område med stort potensiale.

### **Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter?**

Integrasjon av bærekraft i innovasjonsprosessen til redesign kommer i idegenereringsfasen eller valg fasen til Tidd & Bessant (2013) Før de avgjør hvilken ide de ønsker å realisere å ta med videre må bærekraftdrivene bli tatt hensyn til, og hvordan de formidler verdien.

- Mennesker får og beholder arbeid – skal produseres av ufaglærte mennesker i arbeidstrening.
- bidra til et bedre miljø gjennom blant annet gjenbruk og gjenvinning – Skal bruke mest mulig av tekstilene vi har, minst mulig skal bestilles nytt.
- I innovasjonsprosessen jobber Fretex med å gi produktene en merverdi. Ved å fokusere på at produktene er miljøvennlige og bidrar til å integrere mennesker i arbeidslivet.

## 7.2 Mulig overføringsverdi

Ut i fra denne case studien har jeg kommet fram til muligheter for overføringsverdi for gjenbruksbedrifter i moteindustrien. Når man ser på overføringsmulighetene av resultatet fra oppgaven, må man ha i bakhodet at denne forskningen er gjort i en gjenbruksbedrift i moteindustrien og resultatet kan derfor ikke brukes i andre industrier.

**Sertifiseringer**, det er viktig å ha klare regler og retningslinjer for hvordan man skal jobbe innenfor miljø og sosialt arbeid, i tillegg til at dette gir bedrifter klare rammer, muligheter for innovasjon gjør det også arbeidet med bærekraftig utvikling enklere da man har klare rammer for hvordan det skal gjøres.

**Effektivisering og optimalisering** gir bedriften en opprydning i prosesser og utstyr og muligheten til å se hvilke områder som trenger mer forbedring enn andre. Det er også en måte å jobbe på der man hele tiden må passe på at man ikke faller tilbake til gamle vaner.

**Sirkulær tankegang**, en bærekraftig utvikling innebærer at en handling skal være vedvarende og en endring i tankegang til mer å «bruke det vi har» prinsippet gjør så man må rette seg mot gjenvinning og gjenbruk og integrere nye løsninger som gjør at man kan ta dette i bruk.

**Samarbeid** innad i bedriften, internasjonalt, med kunder, organisasjoner, politiske miljøer og offentlig sektor gir konkurransedyktighet, innovasjonsmuligheter og et innblikk i behovene og verdiene til kundene.

**Det å sette seg klare mål og strategier** for bærekraft gjerne i samarbeid med organisasjoner som jobber på dette området og bruke disse målene og strategiene som drivere til innovasjon i sitt arbeid.

## 7.3 Oppgavens begrensninger

En begrensning til oppgaven er den valgte metoden. Siden jeg har gått inn i kun en bedrift og gjort et enkelt case-studie vil ikke resultatet kunne genereres. Forfattere peker på at det trengs mer forsknings på området. Mye av litteraturen fokuserer på miljøinnovasjon, altså innovasjoner som forbedrer miljøet. Det er et mindre fokus på den sosiale delen. En av svakhetene til oppgaven er derfor at det ikke eksiterer noe konseptuelt rammeverk eller konkret teori om bærekraftig innovasjon eller hvordan bedrifter kan ta i bruk denne teorien. Det finnes teori på området som er satt sammen av teori fra bærekraft og innovasjon, men det er ikke konkludert med noe konsensus på.

En annen svakhet med oppgaven er antallet informanter om ble intervjuet og at jeg ikke fikk intervjuet noen fra leder gruppen. Jeg synes uansett at informantene hadde god innsikt aktiviteter som omhandlet innovasjon og bærekraft i bedriften. En svakhet er derfor at Fretex er en stor bedrift med mye aktivitet. Det er mulig de har store forekomster av innovasjon i andre bærekraftige prosesser som ikke kommer fram i denne oppgaven.

Til slutt vil jeg nevne forretningsmodellen til Fretex, og mulighetene denne gir Fretex som bedrift. Det er ikke utelukket at andre bedrifter kan arbeide på denne måten, men mye av økonomien i Fretex er basert på giverglede og gaver, noe som ikke er like utbredt i andre bedrifter. De er også eid av en frivillig organisasjon, noe som heller ikke er vanlig for andre bedrifter.

## 7.4 Videre forskning

Videre forskning på området kan være å gjennomføre samme forskning i flere caser å gjøre en komparativ analyse for å se på likhetstrekk. En mulighet er å gjennomføre intervjuer med en større del av de ansatte i Fretex for å få et mer helhetlig bilde av organisasjonen.

Et spørsmål jeg stiller i diskusjonen er hvilke negative påvirkninger en sirkulærøkonomi har får samfunnet. Det kan være interessant å se på hvilke resultater dette hadde hatt for f.eks. de ansatte i moteindustrien hvis vi skulle slutte å produsere nye tekstiler.

Det kan også være interessant å se på om dette er veien å gå for andre bedrifter og næringslivet som helhet, en bevisstgjøring av bærekraftdiverne i organisasjonen og bevisst forhold til hvordan disse skal påvirke valg i innovasjonsprosessen. Kan det være med på å gi oss dette paradigmeskifte mot bærekraftig innovasjon.



# Litteraturliste

- Berkhout, F., 2014. Sustainable Innovation Management. Dodgson, M., Gann, D. M & Phillips, N. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (290-315). Oxford: Oxford University Press.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wager, M. (2012) Sustainable Innovation, business models and economic performance: an overview, *Journal of Cleaner production*, 45(2013), 1-8
- 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.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015) *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. United Kingdom: Sage Publications
- Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., Könnölä, t. (2010) Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner production*, 18(2010), 1073-1083
- Charter, M., Tischner, U. (2001) Sustainable product design. I Charter, M., Tischner, (Red.) *Sustainable solutions: Developing products and services for the future* (118-137), Sheeld U.K: Greenleaf Pub,
- Elkington, J. (2004) Enter the triple bottom line. I Henriques, A. and Richardson, J. (Red), *The Triple Bottom Line: Does It All Add up*(1-16), Earthscan, London,
- Elkington, J. (1997) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
- Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* (8)1, 37–51.
- Fagerberg, J. (2005) Innovation: A guide to the literature. Fagerberg, J. Mowery, DC. Nelson, RR (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Farrant, L., Olsen, S.I. & Wang, A. (2010). Environmental Benefits from Reusing Clothes, *International Journal of Life Cycle Assessment* 15(15), 726-736.
- Federico, C., Caridi, M., Crippa, L., og Moretto, A. (2012). Environmental Sustainability in Fashion Supply Chains: An Exploratory Case Based Research. *International Journal of Production Economics* 135(2) 659–70.
- Fisher, K., James, K. & Maddox, P. (2011). Benefits of Reuse Case Study: Clothing. WRAP, Banbury. URL: [http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Clothing%20reuse\\_final.pdf](http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Clothing%20reuse_final.pdf)
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. Second edition. London: Routledge.
- FNs bærekraftsmål (2017) (bilde). Hentet fra: <http://www.fn.no/Tema/FNs-baerekraftsmaal/Dette-er-FNs-baerekraftsmaal>
- FN (04.04.2016) Hva er bærekraftig utvikling? Hentet fra: <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Hva-er-baerekraftig-utvikling>
- Fretex (U.Å) Fakta om Fretex. Hentet fra: <https://www.fretex.no/om-fretex/om-fretex-norge/fakta-om-fretex>
- Fretex (2016.12.05) Årsrapport 2015. Hentet fra: [file:///C:/Users/Inger%20J/Downloads/2015%20C3%85rsrapport%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Inger%20J/Downloads/2015%20C3%85rsrapport%20(6).pdf)
- Gardetti, M. A., & Torres, A.L., (2012) Introduction. I Gardetti, M. A., & Torres, A.L., *Sustainability in Fashion and Textiles.* Sheffield U.K. (1-18) Greenleaf Publishing Limited.
- Glavič, P., & Lukman, R., (2007). Review of Sustainability Terms and Their Definitions. *Journal of Cleaner Production* 15(18), 1875–85.

- Gram-Hanssen, I., Brodal Johansen, I.J., Askham, C., Rubach, S., Valente, C., (2016) *Forbrukerundersøkelse: Arbeidspakke 1 redesignQR prosjektet*. (OR.22.16) Hentet fra: <https://www.ostfoldforskning.no/media/1698/or2216-rapport-ap1-forbrukerundersokelse-final.pdf>
- Hay, I. (2010) *Qualitative research methods in Human Geography*. Third edition. Oxford University Press, Canada.
- J. Horbach (2005) Methodological Aspects of an Indicator System for Sustainable Innovation. I J. Horbach. (Red.) *Indicator System for Sustainable Innovation*. (1-21) Springer: Germany
- James, P. (1997) The sustainability circle: a new tool for product development and design. *The Journal of Sustainable Product Design*, (2), 52–57.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robert, K-H. (2007) Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14 (1), 60– 66
- Kline, S.J. & Rosenberg, N., (1986): An Overview of Innovation', I Ralph Landau and Nathan Rosenberg (Red.), *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. Washington, DC: National Academy Press. 275-305
- Kiron, D., N. Kruschwitz, M. Reeves & E. Goh (2013). The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 69-73
- Lozano, Rodrigo, & Don Huisingh. (2011). Inter-Linking Issues and Dimensions in Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production* 19 (2-3), 99–107.
- Laitala, K. (2014). Consumer's clothing disposal behaviour: a synthesis of research results, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 38(5) 444-457.
- Martinez-Fernandez, C., & Potts, T. (2008) Innovation at the edges of the metropolis: An analysis of innovation drivers in Sydney's peripheral suburbs, *Housing Policy Debate*, 19(3), 553-572, DOI: 10.1080/10511482.2008.9521646
- McKenzie, T., Sandhu, S., Harris, H., (2014) Introduction. I Sandhu, S., McKenzie, S., Harris, H (Red.) *Linking Local and Global Sustainability* (1-15). New York London, Springer
- Meld. St. 7 (2008-2009). (2008) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009/id538010/sec1>
- Meld. St. 10 (2008-2009). (2009) *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009/id542966/sec1>
- Niinimäki, K. & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1876-1883.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009) Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 56–64 Url: <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2009) *Sustainable manufacturing and eco-innovation: Framework, practices and measurement*, Synthesis report. Hentet fra: <https://www.oecd.org/innovation/inno/43423689.pdf>
- Oksanen, K., & Hautamäki, A. (2015). Sustainable Innovation: A Competitive Advantage for Innovation Ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, 5 (10), 24-30.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research. Quantitative and qualitative approaches*. Second edition. London: SAGE Publication Inc.
- Regjeringen (2016,14.01) Sirkulær økonomi. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2015/des/sirkularokonomi/id2470468/>
- Regjeringen (2016,14.01) (Bilde) Sirkulær økonomi. Hentet fra:

- <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2015/des/sirkular-okonomi/id2470468/>
- Seelos & Mair, (2005) Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons* (2005) 48, 241-246
- Hulgård, L. & Lundgaard Andersen, L. (2014) *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon*. TemaNord (2015) 502: 35-65
- Samuel K. M. Ho (1999) 5-S practice: The first step towards total quality management, *Total Quality Management*, (10)3, 345-356, DOI: 10.1080/0954412997875
- Schmidt A., Watson, D., Roos, S., Askham, C. (2016) *Gaining benefits from discarded textiles: LCA of different treatment pathways*, TemaNord, 2016:537. København: Nordisk Ministerråd.
- Schmidt, A., Watson, D., Roos, S., Askham, C., & Brunn Poulsen, P. (2016) *Gaining benefits from discarded textiles LCA of different treatment pathways*. Nordic Council of Ministers. Hentet fra <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:957517/FULLTEXT02.pdf>
- Stock, T., Obenaus, M., Slaymaker, A., Seliger, G., (2017). A model for the Development of Sustainable Innovations for the Early Phase of the Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 8, 215 – 222. doi: 10.1016/j.promfg.2017.02.027
- Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D.J., & Pisano, G., 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change - Oxford Journals*, 3, 537-556.
- Tidd & Bessant (2013) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Femte utgave. West Sussex: Wiley
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (Fjerde utgave). United Kingdom: SAGE Publications, Inc
- Watson, D., Kjørboe, N., Kjær, B., Lindblad, B., Dammand, K. & Nielsen, R. (2014). Mindre affald og mere genanvendelse i tekstilbranchen. Idéer fra aktørerne på tekstilområdet. Undgå affald, stop spild *Miljøstyrelsen*. 03(2014) Hentet fra <http://cri.dk/sites/cri.dk/files/cases/final.pdf>



# Vedlegg

## Vedlegg 1 - Intervjuguide

### Introduksjon

Takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervju, før vi stater vil jeg gjerne fortelle kort om prosjektet, hensikten og intervjuprosessen. Dette prosjektet er en del av min masteroppgave ved masterstudie teknologi, innovasjon og kunnskap på universitetet i Oslo. Min spesialisering er innovasjon og globale utfordringer. Personlig er jeg interessert krysningen mellom innovasjon, sosialt engasjement og miljø. Derfor vil jeg i denne studien undersøke hvordan en bedrift som Fretex jobber med bærekraftig innovasjon, hvilke meninger dere har rundt temaet og hvordan dette kan allmengjøres for næringslivet. Dine perspektiver er viktige i denne oppgaven, og dette vil bidra til å fylle et gap i litteraturen. Mine forskningsspørsmål er:

- Hvordan jobber en gjenbruksbedrift i tekstilindustrien med kombinasjonen av bærekraft og innovasjon.
- Hvordan bruker denne bedriften bærekraft i innovasjonsprosess til redesign av nye produkter?
- 

**Lydopptak:** For å kunne få med alt av kommentarer vil jeg gjerne ta opp intervjuet. Dette gjør så vi får en bedre flyt i samtalen. Opptaket skal kun brukes til transkribering og deretter analyse. Jeg kommer til å anonymisere deg i den endelige rapporten, men jeg kommer til å vise til hvilken arbeidsstilling du har, hvis du har flere spørsmål rundt dette eller ikke ønsker at jeg skal publisere din stilling må du gi beskjed om det.

Intervjuet er delt opp i fire deler, den første delen er en innledende del der jeg ønsker å finne ut bakgrunnsinformasjon, neste del som handler om innovasjon og bærekraft og den siste delen som går inn på innovasjonsprosessen til redesign tekstilet. Før vi setter i gang:

- Er du komfortabel med at jeg bruker ord som bærekraft og innovasjon?

### *Definisjon*

*Bærekraftig eller bærekraftig utvikling er å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge fremtidige generasjoners mulighet til å dekke sine. Når vi snakker om bærekraft begrepet dekker dette tre områder; miljø, sosiale forhold og økonomi. (FN, 2016) (Glavic and Lukman, 2007) Innovasjon er å utvikle noe nytt og deretter ta det i bruk, og la det gjøre en nytte. Innovasjon kan tilkomme i forskjellige grader av nyskaping som*

radikal der noe er helt nytt for verden f.eks. bilen eller inkrementell som er en forbedring eller endring av noe vi kjenner fra før. Innovasjon kan være et produkt, men det kan også være en prosess, eller tjeneste. (Kline & Rosenberg, 1986) Bærekraftig innovasjon er innovasjoner som forbedrer bærekraftpresentasjoner, og slike prestasjoner inkluderer miljø, sosiale og økonomiske kriterier.

### **Del 1: Bakgrunnsinformasjon**

- Hvordan bakgrunn/utdanning har du? Hvordan fant du veien til Fretex?
- Hva er din rolle i organisasjonen? Kan du kort beskrive din rolle og dine ansvarsområder?
- Hva betyr nyskaping (innovasjon) og bærekraft (miljø, sosialt og økonomi) for deg?
- Kan du beskrive hvordan din rolle relaterer seg til nyskaping innen miljø og sosialt arbeid i Fretex?

### **Del 2 innovasjon og bærekraft**

- Kan du fortelle litt om hvordan du mener Fretex jobber med innovasjon? (kom gjerne med eksempler fra produkter, prosesser osv.)
- Kan du fortelle litt om hvordan du mener Fretex jobber med bærekraft? (kom gjerne med eksempler fra både miljø, sosialt og økonomi)
- Kunne du fortalt litt om hvordan Fretex jobber med innovasjon (utvikling av nye produkter) i tilknytning til sosialt arbeid og miljø?
- Hvilken betydning har sosialt arbeid, miljø og økonomi for innovasjon (nyskaping) hos Fretex?
- *Hvor er fokuset størst? (sosialt arbeid, miljø, økonomi)*
- *Hvorfor?*
- Hva vil du si er den største drivkraften til innovasjon i Fretex?
- Hvilken betydning har det at dere er en non-profit bedrift for utviklingen bærekraftige innovasjoner?

### **Del 3 Innovasjonsprosess (en eller to produktlinjer, redesign → tekstil)**

#### **Søk – velg – implementer – fange verdig**

- Kan du fortelle litt om hvordan dere går fram når dere kommer opp med nye ideer til redesign produkter? Bruk gjerne et eksempel (vesker)

#### ***Søk – hvordan finner dere nye mulighetene for innovasjon?***

- Kilder til innovasjon (FoU, utfordringer/problemer, markedet, konkurranse)

-Hvor finner dere de nye ideene?

- Hvilke strategier har dere for søk?

- Hva ligger ofte til grunn for å finne nye ideer?

**- Valg – hvordan velger dere ut de nye ideene, og hvorfor?**

*Har dere strategier/rammeverk for valg av ide? (konsept -> design -> test -> lansering)*

*Hvordan ser dette ut?*

*Hvordan ser dere på usikkerheten rundt disse valgene?*

*Hvor stor risiko tar dere ved nye ideer?*

*Hva gjør dere for å skaffe dere innsikt i hva dere bør satse på?*

*Hvilke kriterier har dere for valg av ide?*

**- Implementere – hvordan implementerer dere den nye ideen?**

*Hvordan får dere produktene ut i butikken?*

**- Fange verdi – hvordan måler dere verdien av innovasjonen**

*Hvordan får dere det til å lønne seg opp mot målene deres?*

*Hvilke verdier måler dere?*

*Hvilke verdier setter dere høyest og hvorfor?*

#### **Del 4: Avslutning**

- **Hva tenker du om konkurransedyktigheten til Fretex?**
- Hvor viktig mener du bærekraftig innovasjon er for Fretex i framtiden?
- Hvilke utfordringer i samfunnet mener du Fretex er med på å løse?
- Hva ville skjedd hvis Fretex kuttet ut alt fokuset på innovasjon?
- Har du noen refleksjoner på hvilken rolle Fretex vil ha i framtiden?
- Er det noe mer du ønsker å legge til?
- **Tusen takk for at du tok deg tid til å være med!**