

Sindre Johansen
Bendik Winsvold

Sirkulærøkonomi i sportsbransjen

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Halvor Holtskog

Mai 2021

Sindre Johansen
Bendik Winsvold

Sirkulærøkonomi i sportsbransjen

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft
Veileder: Halvor Holtskog
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på studiet Økonomi, ledelse og bærekraft våren 2021. Den endelige oppgaven omhandler et tema som vi anser som svært betydningsfull i de kommende årene, nemlig sirkulærøkonomi. Sirkulærøkonomi er et særdeles omfattende system, noe vi ønsket å belyse gjennom denne oppgaven.

Som gruppe har vi samarbeidet godt sammen. Vi har tidligere jobbet sammen i flere fag i løpet av dette studieløpet, og kjenner hverandre derfor nokså godt. Regelmessig kommunikasjon, vurdering og felles gjennomgang av hverandres arbeid er noe av det vi har prioritert for å levere det beste sluttproduktet vi er i stand til.

Vi ønsker å takke vår veileder, Halvor Holtskog, som har ledet oss til det endelige temaet for bacheloroppgaven, og for mange svært inspirerende og interessante samtaler. Vi vil takke for all hjelp gjennom hele prosjektet, og for at du ledet oss inn på sporet om sirkulærøkonomi.

Vi retter en stor takk til aktørene i sportsbransjen som tok seg tid til å bli intervjuet, selv under en krevende pandemi som setter begrensninger for deres arbeidssituasjon og hverdag. Det har vært spennende å få innsikt i de ulike virksomhetene og hvordan de forholder seg til og arbeider mot en bærekraftig og sirkulær økonomi.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.



Sindre Johansen

Gjøvik 20.05.2021



Bendik Winsvold

Gjøvik 20.05.2021

SAMMENDRAG

Tittel:	Sirkulærøkonomi i sportsbransjen	Dato : 21.05.21
Deltaker(e)/	Sindre Johansen Bendik Winsvold	
Veileder(e):	Halvor Holtskog	
Evt. oppdragsgiver:	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	
Stikkord/nøkk elord (3-5 stk)	Sirkulærøkonomi, den triple bunnlinjen, bærekraft, sportsbransjen	
Antall sider/ord: 36 / 10450	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Introduksjon: Dagens samfunn oppfordrer til fysisk aktivitet og helse. Ofte foregår disse aktivitetene utendørs, og forutsetter at man tar i bruk naturen. I denne oppgaven ønsker vi å se på om sportsbransjen opptrer holdbart i henhold til sine egne verdier - om de jobber for å ta vare på naturens ressurser, og belyse sportsbransjens bærekraft med utgangspunkt i sirkulærøkonomi.</p> <p>Forskningsspørsmål: I hvilken grad er sportsbransjen bærekraftig?</p> <p>Metode: Kvalitative dybdeintervjuer med sentrale aktører innen bransjen. Deriblant to produsenter, en kjede og en interesseorganisasjon.</p> <p>Resultater: Mange av bransjens aktører ser viktigheten av sirkulær økonomi og å ta ansvar for bærekraft, men det finnes utfordringer knyttet til å bygge opp sirkulære forretningsmodeller. Derfor er det variasjon i hvordan ulike bedrifter jobber for å løse dette problemet. Mye av problemet er forbundet med produksjon i Asia, som legger til rette for masseproduksjon og billig arbeidskraft. Særlig tekstilproduksjon virker å være en utfordring å gjennomføre på en miljøvennlig og lønnsom måte, mens andre typer produkter gir bedre forutsetninger for dette.</p> <p>Konklusjon: Undersøkelsene tyder på at sportsbransjen fremdeles har en jobb å gjøre for å bli bærekraftig, men at flere arbeider med å finne sirkulærøkonomiske, bærekraftige løsninger.</p>		

ABSTRACT

Title:	Circular economy in the sports industry	Date : 21.05.21
Participants/	Sindre Johansen Bendik Winsvold	
Supervisor(s)	Halvor Holtskog	
Employer:	Norwegian University of Science and Technology	
Keywords (3-5)	Circular economy, triple bottom line, sustainability, sports industry	
Number of pages/words:	Number of appendix:3	Availability (open/confidential): Open
	36 / 10450	
<p>Introduction: Today's society encourages physical activity in order to achieve good health. These activities are often outdoor activities, making use of what the nature and environment has to offer. In this paper we wish to examine whether the sports industry is working according to their own values – to find out if they thrive to preserve natural resources, and to highlight the sustainability of the sports industry from a circular economic point of view.</p> <p>Research question: To what extent is the sports industry sustainable?</p> <p>Method: Qualitative in-depth interviews with main participants in the industry. Among these; two producers, one chain store and one advocacy group.</p> <p>Results: Many of the participants of the sports industry value the importance of circular economy and take responsibility when it comes to sustainable development. There are, however, certain challenges regarding building a business on a circular economic basis/model. It is, therefore, a great variety in how different industries are working to overcome these challenges. Part of the problem is connected to outsourced production in parts of the world, such as Asia, where mass production and low wages are more common. The desire to run a more sustainable, yet profitable production, seems to be especially difficult to achieve in the textile business. Other types of industries seem to be more suited for a sustainable business model.</p> <p>Conclusion: According to our findings it may seem that the sports industry still has a way to go when it comes to making the production and industries more sustainable. However, it is obvious that more and more companies are making an effort to find more sustainable solutions based on circular economic principles.</p>		

Innholdsfortegnelse

Forord	1
SAMMENDRAG	
ABSTRACT	
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	1
2 Teori	2
2.1 Sirkulærøkonomi, bærekraft og samfunnsansvar	3
2.2 Den triple bunnlinjen	4
2.2.1 Sosiale forhold.....	5
2.2.2 Miljømessige forhold	5
2.2.3 Økonomiske forhold.....	5
2.3 Bærekraft	6
2.3.1 Planetens tåleevne	6
2.3.2 Brundtland-rapporten	7
2.3.3 FNs bærekraftsmål	7
2.3.4 Bærekraftsrapportering.....	8
2.4 Sirkulære forretningsmodeller	9
2.5 Økonomiske og etiske premisser	9
3 Metode.....	11
3.1 Utvalg	12
3.2 Vurderingsgrunnlag for sirkulærøkonomiske løsninger	12
4 Kontekst	14
4.1 Bergans	14
4.2 IDT.....	14
4.3 Sport 1.....	15
4.4 Norsk Sportsbransjeforening	15

5	Diskusjon.....	16
5.1	Produksjonssted og transportvei.....	16
5.2	Utleie og gjenbruk	17
5.3	Resirkulering og gjenvinning	19
5.4	Utslipp og ressursutnyttelse.....	20
5.5	Sikkerhet og etikk.....	23
5.6	Lønnsomhet	23
6	Konklusjon	24
	Referanseliste	28

1 Innledning

I dagens samfunn er mange opptatt av helse og velvære, og det å holde seg i form gjennom forskjellige idrettsaktiviteter. Til tross for en hektisk hverdag med jobb, familieliv og annet ansvar, blir man til stadighet oppfordret til å komme seg ut og ta i bruk naturen, fordi det visstnok skal være godt for både den fysiske og psykiske helsen.

Utstys- og tjenesteleverandører innen bransjen legger samtidig et press på at man skal ha både det rette og det beste utstyret til disse aktivitetene, gjennom blant annet reklamekampanjer, billigsalg og arrangementer.

Disse aktørene er ivrige på å promotere at man skal ta vare på kropp og sinn, men hvordan legger de selv til rette for en bærekraftig fremtid hvor vi kan fortsette å ta i bruk naturens ressurser? Vi ønsker å utfordre denne tanken, og kaste lys over hvordan sportsbransjen jobber for en bærekraftig utvikling.

Formålet med denne oppgaven er derfor å tematisere, analysere og drøfte i hvilken grad sportsbransjen er bærekraftig – mer spesifikt hvordan produsenter og utstysleverandører innenfor denne bransjen jobber for å drive sirkulærøkonomisk, slik at både idrettene, naturen og bedriftene selv kan overleve på lang sikt.

1.1 Problemstilling

I oppgaven vår ønsker vi å se på sirkulærøkonomi i sammenheng med bærekraft, for å finne ut av om måten aktørene i bransjen opererer på er holdbar på lang sikt. Forskningsspørsmålet vårt er derfor: *I hvilken grad er sportsbransjen bærekraftig?*

Dette skal vi se på fra et sirkulærøkonomisk perspektiv, for å finne ut av hvilket fokus produsentene og leverandørene i bransjen har knyttet til utvikling av bærekraftige produksjonsløsninger og organisasjonsstrukturer.

Sirkulærøkonomi begynner å bli et kjent begrep, og med det øker sannsynligvis presset fra samfunnet rundt på å tenke gjenbruk og bærekraft. Bedrifter ønsker også å fremstå som miljøvennlige, og mange forbrukere er opptatt av dette. Med det økte klimafokuset i verden er

det sannsynlig at den sirkulære modellen er den naturlige veien å gå for bedrifter som ønsker å være konkurransedyktige og overleve i lang tid fremover. Dette er et svært omfattende tema og langt utover hva vi kan ta for oss i en bacheloroppgave. Vi ønsker å belyse at sirkulærøkonomi krever at alle jobber sammen og legger til rette for å drive bærekraftig. Hva mangler for at den sirkulærøkonomiske modellen skal bli fullverdig?

Her er det flere aspekter som spiller inn, og vi vil derfor måtte se på de ulike avveiningene rundt hvordan det å tenke miljøbevisst påvirker ressurs sammensetningen og økonomien i en bedrift. Hva skal til for å utvikle et fungerende sirkulærøkonomisk system, og hvilke fordeler og utfordringer gir det for bedriften å drive på en slik måte? For å avgrense oppgaven vil vi her fokusere på ulike løsninger som finnes for dette innen sportsbransjen, og forsøke å vurdere i hvilken grad bransjen er bærekraftig.

2 Teori

I dette kapittelet skal vi gå gjennom relevant teori rundt sirkulærøkonomi og bærekraft. Vi vil ta utgangspunkt i noen sentrale begreper og drøfte definisjonene og vår egen forståelse av disse. Dette vil gi oss grunnlag for å argumentere, reflektere og vurdere funnene i undersøkelsene våre.

Som teori vil vi hovedsakelig bruke *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* av John Elkington (1998), som er en inspirasjon av det retoriske spørsmålet, stilt av den polske poeten Stanislaw Lec: «Is it progress if a cannibal uses a fork?». Vi vil se på det som gjelder sirkulærøkonomien, hovedsakelig gjennom den triple bunnlinjen (Elkington, 1998). Vi har valgt denne teoretiske bakgrunnen fordi den kan være med på å belyse det aktuelle temaet og samtidig gi en pekepinn til hvordan sirkulærøkonomi kan bli viktig for bedrifter i fremtiden. Vi kommer også til å trekke inn andre kilder der det er relevant for problemstillingen.

2.1 Sirkulærøkonomi, bærekraft og samfunnsansvar

I denne delen skal vi ta for oss sirkulærøkonomi. I denne delen skal vi ta for oss sirkulærøkonomi som begrep. Hvordan defineres det og hvilke faktorer må hensyntas når vi skal kalle noe sirkulær økonomi? Hensikten er å synliggjøre hvilke muligheter, motsetninger og utfordringer en bedrift har når man skal tenke sirkulærøkonomi. Med motsetninger mener vi at en bærekraftig handling kan gå på bekostning av, eller gå utover noe annet. Hva kjennetegner bedrifter som har lyktes med sirkulær økonomi og hva er bedriftenes suksessfaktorer i implementering av et sirkulærøkonomisk system?

Definisjon på sirkulærøkonomi fra regjeringens hjemmeside: «En sirkulær økonomi er et prinsipp for økonomisk virksomhet for å opprettholde verdien av produkter, materialer og ressurser så lenge som mulig ved å utnytte og gjenbruke ressursene mer effektivt» (Regjeringen, 2020).

For å gå inn på hva sirkulærøkonomi er, vil vi først se på den tradisjonelle lineære økonomiske modellen. Kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner «KS» har sett på sammenhengen mellom den lineære økonomien og den sirkulære økonomien. Lineær økonomi er omtalt som en motsats til sirkulærøkonomi, der vi først utvinner råvarer, produserer, forbruker og så til slutt kaster produktet. Dette har ifølge KS ført til en fremvoksende avfallsbransje, på grunn av det enorme behovet for å kvitte seg med disse produktene. De trekker også frem at befolkningsøkningen på jorden i tillegg til økningen i forbruk hos innbyggerne, gjør at den lineære økonomiske modellen har nådd sin begrensning når det kommer til klimaendringer og ressursknapphet (KS, 2018).

SINTEF har utarbeidet en oversikt over hva som bør inngå i et sirkulærøkonomisk design. De mener at disse punktene til sammen vil gi nye arbeidsplasser, sikrere materialtilgang, bidra til redusert klimautslipp og økt verdiskapning:

- Høy kvalitet og lang levetid på produktene.
- Lett å gjenbruke og resirkulere.
- Utnytte alle restråstoff.
- Lett å reparere og vedlikeholde.
- Tenke nytt angående forretningsmodeller. Må alt kjøpes, eller kan det leies?
- Myndighetene må legge til rette for at det skal bli attraktivt for alle parter å tenke sirkulært. Det gjelder næringsliv, industri og forbrukere.

(SINTEF, 2021)

Når det kommer til siste punkt i SINTEF sin oversikt over sirkulærøkonomisk design, utarbeider regjeringen en nasjonal strategi om sirkulærøkonomi, som etter planen skal legges frem i løpet av våren 2021 (Regjeringen, 2021).

Produksjonen bør bruke minst mulig naturressurser, og gjøre det enklest mulig å foreta oppgraderinger, reparasjon, utskiftninger og vedlikehold. Produktene bør designes og produseres etter denne sirkulære tankegangen, og det bør være lønnsomt for både produsent og bruker at produktenes levetid er lengst mulig (Ullern & Vildåsen, 2019).

I følge Lieke Oosterhout, er forskere på feltet ikke i tvil om hvordan vi kan skape en sirkulær økonomi: «Stimuler til samarbeid over tradisjonelle sektorgrenser - innenfor industrien og på tvers av skillelinjer mellom offentlige og private aktører, og mellom næringsliv og forbrukere» (Oosterhout, 2019).

Vi har nå tatt for oss definisjonen på sirkulærøkonomi og hva som bør inngå i et sirkulærøkonomisk design. Det er med andre ord flere faktorer som spiller inn i en sirkulærøkonomisk modell enn kun å være økonomisk lønnsom. Dette leder oss videre til «Den triple bunnlinjen».

2.2 Den triple bunnlinjen

I en næringsvirksomhet har fokuset tidligere vært på å kun være økonomisk bærekraftige over tid. Den britiske forskeren John Elkington introduserte i boken *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* begrepet «den triple bunnlinjen» i sammenheng med at han mener at bedrifter må ta et utvidet ansvar. Boken er som nevnt inspirert av Stanislav Lec sitt retoriske spørsmål: «Is it progress if a cannibal uses a fork?», der Elkington ser på de store bedriftene som «kannibaler» (Elkington, 1998).

I følge Elkington (1998) består «Den triple bunnlinjen» av økonomi, samfunn og miljø. Tradisjonelt har en bedrifts suksess vært målt i økonomisk resultat, mens Elkington (1998) viser til «Den triple bunnlinjen» hvor både økonomi, samfunn og miljø må spille inn i en slik vurdering. Kapitalen kan deles inn i sosial kapital, miljøkapital og økonomisk kapital, i

henhold til den triple bunnlinjen (Carson & Skauge, 2020, p. 134-136). Det er disse tre inndelingene vi skal ta utgangspunkt i når vi vurderer bærekraften i bedriftene vi undersøker og i bransjen som helhet. Vi skal se hvilken påvirkning bedriftene har på samfunn og miljø og hvor økonomisk bærekraftig det er for bedriften.

2.2.1 Sosiale forhold

Den sosiale bunnlinjen, som i den triple bunnlinjen er kategorisert som «samfunn», handler om virksomhetens effekt på mennesker internt og eksternt. Arbeidernes rettigheter og diskriminering er noen av de interne temaene, mens de eksterne temaene handler om bidrag til lokalsamfunn, menneskerettigheter og korrupsjon. Den sosiale bunnlinjen handler om at tanken om det som er best for menneskene både i og utenfor bedriften, også er det beste for bedriften (Carson & Skauge, 2020, p. 136).

2.2.2 Miljømessige forhold

Den miljømessige bunnlinjen handler om virksomhetens påvirkning på det ytre miljøet, gjennom sin aktivitet. Her vil en virksomhet som følger begrepet om en trippel bunnlinje, sørge for å gjøre minst mulig skade på miljøet og minimere sitt fotavtrykk, fordi de anser en miljømessig forretningsmodell for å være det mest økonomisk lønnsomme for virksomheten på lang sikt (Carson & Skauge, 2020, p. 136-137).

2.2.3 Økonomiske forhold

Den økonomiske bunnlinjen dreier seg om å være økonomisk bærekraftige, ved å over tid ha høyere inntekter enn utgifter. I denne konteksten handler den økonomiske bunnlinjen seg om den økonomiske innvirkningen virksomheter har på hele samfunnet, og ikke kun om lønnsomhet internt i bedriften. Et bærekraftsregnskap vil kreve flere faktorer for at det skal være mulig å måle en organisasjons totale virkning (Zadek, 2001). Derfor vil ikke tradisjonell finansiell rapportering være en tilstrekkelig rapportering i denne sammenhengen (Carson & Skauge, 2020, p. 137).

For at en virksomhet skal drive sirkulærøkonomisk og bærekraftig i fremtiden, er det i hovedsak tre områder som må tas hensyn til: Sosiale forhold, miljømessige forhold og økonomiske forhold. Videre skal vi gå dypere inn i begrepet bærekraft, se på planetens tåleevne og FNs bærekraftsmål.

2.3 Bærekraft

Ifølge boken *Etikk for beslutningstakere* av Carson og Skauge (2020), handler bærekraft i forretningssammenheng om et langsiktig ansvar for virksomheten og forholdet mellom økonomi, miljø og sosiale forhold. Forfatterne legger vekt på at en virksomhet som klarer å balansere disse faktorene på en god måte, er en bærekraftig virksomhet. Virksomheten er avhengig av først og fremst å være lønnsom. Samtidig skal det ikke gå på bekostning av miljø- og samfunnshensyn (Carson & Skauge, 2020, p. 126).

Siden den største overlevelsesfaktoren til en bedrift er lønnsomhet, og klimatiltak ikke nødvendigvis fører til større lønnsomhet på kort sikt, er det ikke sikkert at det er ønskelig fra bedriften sin side å strebe etter å drive mer bærekraftig. Derfor vil vi gjerne finne ut av hvilke insentiver som kan gjøre at bedrifter selv ser nytten i å ta ansvar for en mer bærekraftig produksjon.

At klima er en viktig sak innen idrett ser man blant annet gjennom Norges Idrettsforbunds «Miljøhåndbok for norsk idrett», hvor det legges noen retningslinjer for hvordan idretten skal jobbe for å drive alle aktiviteter på en bærekraftig måte. Miljøhåndboken viser tydelig at idretten har mål om å ta vare på miljøet, og derfor kan dette gi utstyrsleverandører og andre bedrifter som jobber med idrett grunn til å gjøre det samme. Dette er fordi at deres målgruppe er nettopp idretten, og dermed må bedriftene tilpasse seg etterspørselen fra kundene når det kommer til å drive bærekraftig. (Norges Idrettsforbund, 2018)

2.3.1 Planetens tåleevne

Forskere tilknyttet Massachusetts Institute of Technology, deriblant den norske økonomen Jørgen Randers, ga i 1972 ut rapporten «The Limits to Growth» (Meadows, et al., 1972). Rapporten bidro til å belyse de globale miljøproblemene og utfordre idealet om økonomisk

vekst. En gruppe internasjonale miljøforskere gikk senere sammen om å lage et rammeverk, basert på «The Limits to Growth» (1972), for å definere hva som var et «trygt handlingsrom for menneskeheten» (Carson & Skauge, 2020, p. 132).

Rammeverket som heter «Planetary boundaries» (Steffen, et al., 2015), viser planetens tåleevne og ikke minst tålegrensen for å opprettholde de livsviktige funksjonene. I 2015 oppdaterte de tallene fra 2009 og så at fire av de totalt 9 tålegrensene er overskredet allerede. De områdene som er utenfor usikkerhetssonen og dermed klassifisert som høyrisiko er genetisk mangfold, nitrogen- og fosforutslipp. Arealutnyttelse og klima er innenfor usikkerhetssonen og klassifisert som økende risiko. Kjemisk forurensning, partikkelforurensning og funksjonelt mangfold er illustrert med et spørsmålsteget som viser at grensen ikke enda er kvantifisert (Steffen, et al., 2015). Dette viser at det er på høy tid å tenke nytt omkring produksjon og økonomi.

2.3.2 Brundtland-rapporten

Brundtlandrapporten, også kalt Vår felles framtid (Our Common Future), er FN-rapporten som introduserte begrepet «bærekraftig utvikling». Det var Brundtland-kommisjonen, med Gro Harlem Brundtland i spissen, som ga ut rapporten i 1987, som et initiativ til å få alle landene i verden til å gå sammen om å jobbe for en bærekraftig fremtid. Hovedbudskapet i rapporten handlet om å leve på en slik måte i dag som tilfredsstillende våre behov, samtidig som man legger til rette for at fremtidige generasjoner skal ha nok ressurser igjen til å få tilfredsstillende sine behov. Rapporten tok utgangspunkt i Elkingtons triple bunnlinje, og viste til at man må kartlegge hvordan man kan leve i dag for å ivareta både miljømessig, samfunnsmessig og økonomisk bærekraft. Dette la videre grunnlaget for FNs bærekraftsmål (World Commission on Environment and Development, 1987).

2.3.3 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er definert av FN som: «verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030». Vår problemstilling retter seg i første omgang mot bærekraftig verdiskapning. Bærekraftig verdiskapning er rettet

mot bærekraftsmål nr. 12: «ansvarlig forbruk og produksjon». Dette handler hovedsakelig om å gjøre mer med mindre ressurser (FN, 2021).

Noen bærekraftsmål kan gå på bekostning av andre, og det er derfor noen etiske dilemmaer man må berøre dersom man vil fremme noen utvalgte mål. Det er også årsaken til at bærekraftsmål nr. 17 er kalt «samarbeid for å nå målene». Derfor kan arbeidet med å være en bærekraftig virksomhet inneholde en god del dilemmaer, som gjør dette temaet ekstra komplisert (Carson & Skauge, 2020, p. 133).

2.3.4 Bærekraftsrapportering

Global Reporting Initiativ (GRI) har utviklet retningslinjer og spesifiserer hvilke fem basispunkter som må være med i alle GRI-baserte bærekraftsrapporter. En bærekraftsrapportering er en samlet rapport om de økonomiske, økologiske og sosiale resultatene av virksomheten. Basisinnholdet som må være med, er som følger: Visjon og strategi, profil, ledelsesstruktur og styringssystemer, GRI innholdsindeks, prestasjonsindikator. Dette er målestokker for en virksomhets prestasjoner innenfor de tre områdene til John Elkington i «den triple bunnlinjen» (Carson & Skauge, 2020, p. 271).

Rapporteringene skal i tillegg verifiseres av en uavhengig tredjepart. Det finnes ulike sertifiseringer som kan forklares som en godkjenning i henhold til en bestemt standard. SA8000-standarden, laget av Social Accountability International, samsvarer med FNs menneskerettighetskonvensjoner og tolv ILO-konvensjoner (International Labour Organization), og er som de andre standardene ment for å forebygge mistillit. En verifikasjon i tillegg til en offentliggjort bærekraftsrapport kan beskytte en bedrifts omdømme fra spekulasjoner, så sant den som verifiserer både er og blir oppfattet som kompetent og uavhengig av interessentene (Carson & Skauge, 2020, p. 274).

En bærekraftsrapport er ikke samfunnsansvarlig og bærekraftig i seg selv. Den må følges opp jevnlig og konkrete forbedringer må skje for at rapporten skal ha en verdi (Carson & Skauge, 2020, p. 275).

Vi har nå sett på de viktigste aspektene ved bærekraft i forretningssammenheng. Videre vil vi ta for oss sirkulære forretningsmodeller og strategier og hvilke økonomiske og etiske premisser som ligger til grunn.

2.4 Sirkulære forretningsmodeller

SINTEF har utarbeidet en rapport om den tverrindustrielle klyngeorganisasjonen iKuben og har sett på utvikling av sirkulære forretningsmodeller og laget et rammeverk. Utgangspunktet for dette rammeverket er basert på tre hovedfaktorer innenfor innovasjon, som er viktige for å lykkes i overgangen til sirkulærøkonomi:

- Teknisk innovasjon
- Forretningsmodellinnovasjon
- Samarbeid

(Ullern & Vildåsen, 2019)

Dialog, informasjonsdeling og systematisk arbeid med tekniske løsninger over tid er noen av suksessfaktorene for å få til en utvikling av sirkulære forretningsmodeller. Det innebærer en innovasjonsprosess som omhandler alt fra nye ideer til implementeringen. For å nærme seg økt grad av sirkularitet, legger rapporten vekt på å ta utgangspunkt i en problemstilling som er basert på den allerede eksisterende forretningsmodellen (Ullern & Vildåsen, 2019).

De legger videre vekt på at det er vesentlig at interessentene opplever satsingen som en reell plan med mål om å møte samfunnsutfordringene, og målet med å øke graden av sirkularitet må gå igjen i hele strategien. I denne rapporten er gjenvinning av materialer kun regnet som lav grad av sirkulærøkonomi. Prinsippene for sirkulærøkonomi er enkle å forstå teoretisk, men det finnes mange praktiske utfordringer knyttet til forbruk og produksjon i dagens systemer. Det kan være økonomiske og tekniske barrierer som skaper strategiske dilemmaer til det som virket fornuftig i teorien (Ullern & Vildåsen, 2019).

2.5 Økonomiske og etiske premisser

Max Weber var en tysk økonom, sosiolog og filosof som kom opp med uttrykket «formålsrasjonell handling» i boken *Economy and society* (1978). Formålsrasjonell handling

er en handling der det økonomiske premisset legger føringer for denne handlingen, ved at man velger den handlingen som er mest effektiv for at de skal nå nettopp dette målet (Weber, 1978). Et av eksemplene som blir trukket frem som formålsrasjonell handling i boken *Etikk for beslutningstakere* av Carson og Skauge (2020) i forbindelse med lønnsomhet for bedriften, er å ha produksjon i et land med dårlige arbeidsforhold og lave lønninger fordi dette er mer kostnadseffektivt (Carson & Skauge, 2020, p. 18).

Max Weber har også et uttrykk han kaller «verdirasjonell handling», som bygger på føringer av etiske prinsipper. Her tar man valget sitt basert på hvilke verdier som ligger til grunn, og ikke kun av økonomiske hensyn som er lønnsomt og gir best resultat (Weber, 1978). Dette kan være å trekke seg fra avtaler dersom leverandører opererer uetisk, selv om de leverer gode varer til lav pris (Carson & Skauge, 2020, p. 18).

Kombinasjonen av formålsrasjonell handling og verdirasjonell handling danner et grunnlag for å bygge etiske og ansvarlige forretningsmodeller. Dette dreier seg også om bedriftens omdømme, og i det er det forbundet mye usikkerhet. Tap av omdømme vil igjen kunne gi store økonomiske konsekvenser og kan være avgjørende for selskapets fremtid. Samtidig kan en samfunnsansvarlig strategi gi et positivt omdømme og potensielt bli et konkurransefortrinn, i sammenheng med at merkevarebygging, bedriftens omdømme og kundenes assosiasjoner er sentralt for bedriftens «license to operate» (Carson & Skauge, 2020, p. 19).

I teoridelen har vi redegjort for de ulike teoriene vi mener er relevante for denne oppgaven. Vi har pekt på teori knyttet til sirkulærøkonomi og dens sammenheng med bærekraftsbegrepet, og vi har sett på Elkingtons triple bunnlinje som vi ønsker å benytte når vi belyser problemstillingen. I tillegg har vi presentert noen suksessfaktorer knyttet til en sirkulær forretningsmodell, og ulike hensyn som bør tas i arbeidet med sirkulærøkonomi.

Ut fra denne teoribakgrunnen ser vi at de tre områdene i Elkingtons triple bunnlinje må være dekket for at bedriften skal være bærekraftig. Videre ønsker vi å undersøke hvordan og i hvilken grad de ulike aktørene driver bærekraftig, i henhold til den triple bunnlinjen.

3 Metode

I dette kapittelet presenterer vi våre metoder for datainnsamling, gjennomføring av undersøkelser og hva vi vektla i forbindelse med utvalg. Videre beskriver vi metode for dataanalyse og modell for å vurdere løsningene vi fant.

For innhenting av data til denne oppgaven har vi gjennomført kvalitative intervjuer med representanter for de ulike virksomhetene i utvalget. Vi falt ned på denne metoden fordi sirkulærøkonomi er et omfattende tema med såpass mange variabler, at for å sikre innsikt og for å komme i dybden av temaene vi ønsker å belyse, var kvalitative intervjuer best egnet. Når det gjelder reliabilitet og validitet, vil vi påpeke at vårt utvalg er nokså snevert og for begrenset til å trekke bastante slutninger for en hel bransje. For å støtte opp under funnene kunne vi ha valgt kvantitative undersøkelser i tillegg til våre kvalitative dybdeintervjuer, men dette ligger utenfor rammene for vår oppgave.

Vi utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, og denne ble justert etter hvert som vi fikk en dypere forståelse av temaet. For å gi respondenten muligheten til å utdype så mye som mulig rundt deres arbeid, ville vi holde spørsmålene åpne, og fokusere på å stille oppfølgingsspørsmål. Målet med dette var å få respondenten til å fortelle om det de oppfattet som det viktigste, for så å styre samtalen videre inn på de temaene vi ønsket å høre om. Vi startet derfor med en relativt overordnet og generell liste med spørsmål, som lot respondentene fortelle fritt om sin bedrift, og trekke frem det de selv ønsket.

Etter de første intervjuene gjennomførte vi oppfølgingsintervjuer etter behov. Det kunne være områder vi var usikre på og som vi ønsket å utfordre respondenten på for å få bedre oversikt over sterke og svake sider ved deres løsninger. Det vil for de fleste ansatte være vanskelig å innledningsvis i en intervjusituasjon trekke frem svake aspekter ved bedriften. Det var derfor et bevisst valg fra oss å stille mer kritiske spørsmål i oppfølgingsintervjuene.

Våre innledende spørsmål handlet blant annet om bedriftens sirkulærøkonomi og bærekraft, utfordringer rundt å implementere og drive sirkulærøkonomi, og lønnsomhetsperspektiver. I oppfølgingsintervjuene kom vi mer inn på arbeidet med å oppfylle bærekraftsmålene og

målene for sirkulærøkonomi. For å vurdere svarene rundt oppfyllelse av bærekraftsmålene utarbeidet vi et målingsskjema. Dette kommer vi nærmere inn på senere i oppgaven.

3.1 Utvalg

For å kunne gjøre gode undersøkelser, ønsket vi å komme i kontakt med flere typer aktører i sportsbransjen. Samtidig kunne ikke utvalget være for stort, fordi vi ville gjennomføre kvalitative undersøkelser og gå i dybden på temaet sirkulærøkonomi. Derfor valgte vi å ta utgangspunkt i to utstyrspordusenter av ulik skala og en butikkjede. Med mål om å få et mer samlet bilde av bransjen, inkluderte vi Norsk Sportsbransjeforening i utvalget vårt. Ved valg av produsenter tok vi utgangspunkt i våre kontakter, og kom frem til IDT Solutions og Bergans, som vi visste hadde grunnleggende tanker rundt sirkulærøkonomi, og delvis også har utviklet løsninger rundt dette. Kjeden vi fikk med i undersøkelsen var Sport 1, som driver sportsbutikker rundt omkring i hele Norge.

Videre presenteres vurderingsgrunnlaget for de sirkulærøkonomiske løsningene til aktørene som har blitt intervjuet. Vurderingsgrunnlaget baserer seg på «Den triple bunnlinjen» (Elkington, 1998).

3.2 Vurderingsgrunnlag for sirkulærøkonomiske løsninger

Når vi skal analysere sirkulærøkonomiens verdi hos bedrifter eller innenfor en bransje, er det viktig å ha noe å måle etter. Siden det finnes mange ulike måter å utforme sirkulærøkonomiske løsninger på, og det i mange tilfeller er snakk om langsiktige investeringer, kan det være vanskelig å finne svaret på om en løsning er lønnsom, fungerende og av god kvalitet.

For å kunne si noe om dette i denne oppgaven har vi valgt å lage noen underkategorier som vi kan bruke for å danne oss et helhetlig bilde av bedriftene og bransjen vi undersøker. Disse omfatter de tre punktene i den triple bunnlinjen; Samfunn, miljø og økonomi. For å finne frem til dette har vi tatt utgangspunkt i de samme målene Regjeringen bruker som kunnskapsgrunnlag i den nasjonale strategien for sirkulær økonomi, utformet av en

organisasjon ved navn Circle Economy og FNs menneskerettigheter, i tillegg til lønnsomhet på kort og lang sikt. Målene fra Regjeringens kunnskapsgrunnlag lyder som følger:

1. *«Ressursutvinning fra litosfæren minimeres, mens produksjon og utvinning av biomasse er regenerativ.*
2. *Spredning og tap av materialer minimeres gjennom at:*
 - *teknisk materiale har høy grad av ombruk og materialgjenvinning, ideelt sett uten forringelse eller kvalitetstap; mens*
 - *utslipp til luft, og forurensning av vann eller land, forhindres.»*

(Regjeringen, 2020).

På bakgrunn av dette kom vi frem til at vi ville undersøke disse punktene:

Miljø:

1. Hvor produseres produktene, og hvilke utslipp er knyttet til transportveien?
2. Er produkter laget for å ha lang holdbarhet?
3. Kan produkter gjenvinnes eller repareres?
4. Kan materialene som blir brukt resirkuleres utslippsfritt?
5. Tar man i bruk resirkulert materiale ved produksjon av nye produkter?
6. Kan eventuelt overskuddsmateriale fra produksjonen utnyttes til andre ting?
7. I hvilken grad blir produktenes verdi ivaretatt ved resirkulering?

Samfunn:

8. Sikres sikkerheten til arbeidstakerne som produserer produktene, forbrukerne som bruker produktene og samfunnet generelt?
9. Minimeres bruken av materialer som er farlige for miljøet, arbeidstakere og samfunnet generelt?

Økonomi:

10. Kan man forvente at den sirkulærøkonomiske løsningen er lønnsom for bedriften
 - På kort sikt?
 - På lang sikt?

Det finnes naturligvis flere elementer som kunne vært aktuelle for å vurdere sirkulærøkonomien, men vi har valgt disse punktene fordi vi mener at de vil kunne gi et helhetlig inntrykk av løsningene vi skal analysere.

4 Kontekst

Videre følger en kort presentasjon av aktørene vi har undersøkt, hvilke sirkulærøkonomiske modeller de eventuelt har innført og reklamert med, og deres kjerneområder.

4.1 Bergans

Bergans er en norsk bedrift som produserer friluftsutstyr som klær, sekker og kajaker (Bergans of Norway, u.d.). De har 53 ansatte og omsatte i 2019 for i overkant av 450 millioner (Proff, 2019). Bergans har vunnet prestisjetung pris for sin anorakk og hedres for sin forretningsmodell. Prisen heter «Scandinavian Outdoor Award 2021/22». Juryen avslutter begrunnelsen med: «Bergans har tatt sirkularitet til neste nivå» (Bergans, 2021). Det har fått oss nysgjerrige på hvordan de forholder seg til begrepet sirkulærøkonomi, og hvilke tiltak de faktisk gjør for å være bærekraftige. Både «parkdress-avtalen» og tilbud om reparasjon av produkter kan tyde på at bedriften har kommet langt i sin utvikling av bærekraftige forretningsmodeller.

Parkdress-avtalen er en leasingavtale for parkdresser til barn, der foreldrene låner parkdresser av Bergans for en månedlig sum, og kan bytte inn dressen etter hvert som barnet vokser ut av den. Dette har gjort oss nysgjerrige på hvordan leasing av parkdresser til barn kan fungere i sirkulærøkonomisk tankegang, hva som er avgjørende faktorer for at det er lønnsomt, og hvorfor ikke flere foreldre velger denne løsningen og heller kjøper nye dresser etter hvert som barnet vokser.

Bergans tilbyr reparasjon av brukte produkter på systuen sin. Det er relevant å undersøke mer om hvordan dette fungerer i praksis og om dette utgjør en betydning i en sirkulærøkonomisk sammenheng.

4.2 IDT

IDT Solutions er en norsk produksjonsbedrift som driver hovedsakelig med bearbeiding av aluminium, og er en ledende leverandør av rullski til sportsbransjen. De har 45 ansatte og omsatte i 2020 for i overkant av 80 millioner kroner, og kan derfor sies å være en mellomstor bedrift (Proff, 2020). For undersøkelsens del var det en god ting å ha med bedrifter av ulik

størrelse, slik at vi kunne få innsikt i hvordan dette eventuelt påvirker mulighetene til å drive sirkulærøkonomisk. Med stiftelsesdato i 2008 er IDT en relativt ny bedrift som virkelig har klart å etablere seg på markedet, og som har hatt stabil lønnsomhet i driften i mange år på rad (IDT, u.d.). Dette er en fremtidsrettet norsk bedrift i vekst, som vi syntes det ville være spennende å ha med i denne oppgaven.

4.3 Sport 1

Sport 1 er Norges nest største sportskjede med over 200 butikker. De satser hovedsakelig på aktivitetene løp, sykkel, ski og friluft. Anton Sport, og ekspertbutikkene Bjørn Myhre Sport og Milsluker'n, er også en del av Sport 1. Butikkjeden driver i hovedsak med videresalg av importerte merkevarer, deriblant fra IDT og Bergans, og det var derfor interessant å se på hvilke holdninger de har til sirkulærøkonomi og bærekraft, og hvilke krav de stiller til produsentene de velger å ta inn varer fra. Samtidig er dette en aktør som kommer tett på kundene sine, slik at de kanskje kan si noe om hvordan de opplever behovet og etterspørselen etter sirkulærøkonomi og bærekraft blant forbrukerne (Sport 1, u.d.). Sport 1 konsernet omsatte i 2019 for over 1,4 milliarder kroner (Proff, 2019).

4.4 Norsk Sportsbransjeforening

Norsk Sportsbransjeforening omtaler seg som «en uavhengig påvirker og et organ som jobber på vegne av norsk sportsbransje». De utgir bransjebladet *SPORT*, driver nettstedet sportsbransjen.no, utarbeider bransjestatistikk og er en ressurs som fronter sportsbransjens saker (Norsk Sportsbransjeforening, 2020). Grunnen til at denne organisasjonen er nyttig å ha med i undersøkelsene våre er at de forhåpentligvis kan hjelpe oss med å danne et helhetlig bilde av sportsbransjen og hvordan aktørene samlet sett arbeider med sirkulærøkonomi.

5 Diskusjon

I denne delen vil vi drøfte informasjonen vi har hentet inn gjennom intervjuene, og analysere våre funn i sammenheng med teoribakgrunnen vi har valgt. Dette skal vi bruke for å vurdere i hvilken grad sportsbransjen er bærekraftig.

5.1 Produksjonssted og transportvei

Når det kommer til hvor produktene til de ulike bedriftene produseres, forteller både Bergans og Sport 1 at de hovedsakelig har fabrikker i Asia. Kundegruppen deres befinner seg derimot for det meste i Norge, noe som naturligvis fører til lang transportvei fra fabrikkene til butikkene. Bergans hadde tidligere en fabrikk i Norge, men etter hvert fant de ut at det ikke lenger var så lønnsomt å drive med tekstilproduksjon i Norge. Dermed flyttet de produksjonen sin ut.

Bergans og Sport 1 er ikke alene om å benytte seg av produksjonskapasiteten i Asia. Norsk Sportsbransjeforening trekker frem at det er et problem knyttet til masseproduksjon av varer i verden. Særlig i Kina blir det stadig større press på produksjonskapasiteten, og prioriteten er først og fremst å få produkter ut på markedet for å dekke etterspørselen, forteller respondenten. Vi blir fortalt at grunnen til at mye produseres i Kina, ikke bare er fordi det er billig, men også fordi det er mest kompetanse der. Ifølge respondenten er det altså en tosidig sak med at man får både best kvalitet og billigst varer ved å ha produksjonen i Kina.

Dersom virksomheter ønsker å produsere i andre land kan det være at produktene rett og slett ikke blir like gode, selv om de blir dyrere å produsere.

Fra et sirkulærøkonomisk perspektiv er dette problematisk med tanke på at det innebærer lang transportvei og dermed store miljøutslipp, samtidig som det er en krevende oppgave å flytte tekstilproduksjonen på grunn av lønnsomhets- og kompetansetapet. Dette kan bli som en ond spiral hvor det er vanskelig å drive bærekraftig i henhold til alle punktene i Elkingtons triple bunnlinje (Elkington, 1998). Lønnsomheten vil gå på bekostning av miljø- og samfunnshensynet, og omvendt. Dette gjør at det ikke nødvendigvis er en bærekraftig løsning å flytte produksjonen dersom det fører til at bedriften ikke overlever.

5.2 Utleie og gjenbruk

Ifølge Norsk Sportsbransjeforening, jobber nå både sportsbransjen og andre bransjer med prosjekter om å redusere produksjonsmengden og gi produktene mer bærekraftige livsløp. De arbeider mot en mer sirkulærøkonomisk struktur ved å legge vekt på at produktene skal få lenger levetid, bedre reparasjonsmuligheter, og bedre muligheter for gjenbruk. Bergans trekkes frem av Norsk Sportsbransjeforening, som en av produsentene som har vært tidlig ute med leasing av produkter, og som nå har gjort en innsats for å utvikle reparasjonsløsninger.

IDT har i flere år hatt et tilbud som de kaller IDT Exchange. Dette innebærer at forbrukerne kan sende inn brukte ruller, og få tilbake et nytt par til en rimeligere pris. Respondenten fra IDT forteller: «Vi kjører jo den Exchange-muligheten fordi vi ønsker man skal ha gode og trygge ski til enhver tid der ute, for vi er jo minst tjent med å ha ski som ikke er i orden». De legger også vekt på at de er opptatt av at forbrukerne vedlikeholder og smører skiene selv. Vi var derfor interessert i å høre hva som blir gjort med de skiene som blir sendt inn til IDT.

Skiene går inn i et system der de plukkes fra hverandre, og de ulike delene blir sortert med tanke på gjenbruk sammen med nytt utstyr. «Kanskje det trenger ny olje, et nytt hjul eller kulelager for eksempel», sier respondenten og forteller at det som ikke er reparerbart, resirkuleres og avhendes på en korrekt måte.

Bergans har også en løsning for reparasjon av produkter i form av en systue, men denne har ifølge respondenten begrenset kapasitet med tanke på hvor mye de kan reparere samtidig. Sport 1 forteller at de har verksteder i noen av butikkene sine som har mulighet til å reparere enkelte varer, i tillegg til at de kan sende ødelagte produkter tilbake til originalprodusenten for reparasjon.

I forbindelse med tekstilavfall som et problem, har Bergans en «pantepose»-løsning, hvor man kan fylle en pose med brukte turklær og sende det inn. Til gjengjeld får innsenderne tilbake en rabattkode på nettbutikken til Bergans eller i deres butikker. Bergans erfarer at folk vil ha noe tilbake for å ta seg bryet med å sende inn klær i panteposer, som for eksempel en rabattkode. «Hvis de leverer det til oss, så skjønner de at vi har tenkt til å gjøre noe med det», svarer Bergans på hvorfor folk leverer inn til dem når de kan levere til Fretex.

Forbrukerne kan benytte seg av både «pantepose»-løsningen til Bergans og «Exchange»-muligheten til IDT selv om de leverer inn produkter fra konkurrerende merker. Respondenten

for IDT forteller at de konkurrerende rulleskiene de får inn, går direkte til avhending. Så lenge det er aluminium er det gjenbruksmateriale, ifølge respondenten og forteller at IDT får penger per kilo aluminium de leverer til gjenvinning. «Vi driver veldig miljøvennlig når vi har med aluminium å gjøre. For det er jo et anbefalt råstoff», sier respondenten. Han legger også vekt på at dersom de har med plast eller andre typer fiberprodukter å gjøre, må dette avhendes korrekt.

I tillegg til reparasjon og «pantepose», er det også mulig å kjøpe brukte produkter hos Bergans. Slike produkter blir sjekket, vasket og sørget for at det er godkjent kvalitet før det selges videre, forteller respondenten fra Bergans, og utdyper: «Vi kan ikke alltid garantere for at den er vanntett, for vi får ikke sjekket alle membranene og sånt. Vi sier ifra om at vi ikke kan garantere for at den er vanntett, men den er vindtett og av relativt god kvalitet». «Godkjent kvalitet» er ikke i alle tilfeller det samme som «like god som ny», slik vi forstår respondenten.

I likhet med Bergans har IDT også en løsning for salg av brukte produkter. Blant annet i forbindelse med at de er leverandør av utstyr i rulleskikonkurranser, der utøverne får låne rulleski. Dette er ski som de ønsker å selge igjen etter endt arrangement. «For eksempel på Blinkfestivalen leverer vi ski til alle utøverne som stiller opp, og da starter vi webshop med en gang festivalen er i gang, og selger alle skiene før den er over», sier IDT. «I målområdet samler vi inn alle skiene og tar de med til verksted/vask og klargjøring til kjøperne». Dette er ofte tv-sendte konkurranser, noe som kan være god reklame for IDT, samtidig som de får solgt de brukte konkurranseskiene etterpå.

Flere av leverandørene i bransjen har også startet med utleie av utstyr, ifølge Norsk Sportsbransjeforening. Bergans startet med utleie for omtrent fem år siden, og har blant annet en «parkdress-avtale» hvor de leier ut parkdresser til barn. De har erfart fra tidligere at hvis det skal være lønnsomt å leie ut produkter i stedet for å selge, må utleien opp i volum og hyppighet. Representanten fra Bergans forklarer at for at et plagg skal «gå i pluss» må det leies ut tre-fire ganger. Stort sett er det korttidsutleie som er aktuelt i butikkene. «Vi leier ut for en helg eller en uke, eller lignende», forteller Bergans.

Utleie av produkter fører til et økt ansvar hos bedriften for at produktenes levetid må være så lang som mulig, fordi det vil øke lønnsomheten for bedriften. Som Bergans har fortalt, er

reparasjon kostbart, og det blir derfor i deres interesse å produsere robuste produkter. Dette er i retning av den sirkulærøkonomiske modellen om å «skape mer av mindre» (Ullern og Vildåsen, 2019). Bergans forsøker å lage turbekledning og andre turrelaterte produkter i god nok kvalitet, for å opprettholde den funksjonen produktet er ment for å ha, i så lang tid som mulig. «Kvalitet er jo alltid bærekraftig...», sier respondenten. Sport 1 har et slagord om å selge «varer som varer», som betyr at de ønsker å levere produkter som har lang holdbarhet. Derfor er dette en prioritering når de importerer varer til butikkene sine.

En av hovedutfordringene knyttet til utleie av produkter er lønnsomheten. Ut ifra erfaringene til Bergans er det store kostnader rundt frakt, vask og vedlikehold. Dette gjør at ikke alle punktene i den triple bunnlinjen er dekket i denne sammenhengen, og at dette ikke vil være en bærekraftig løsning for Bergans, dersom de ikke klarer å gjøre det lønnsomt. Likevel handler dette først og fremst om å finne en fungerende løsning, så det kan tenkes at man kan finne måter å gjøre dette lønnsomt på i fremtiden. Dette er også noe Bergans påpeker at de fremdeles jobber med å finne ut av.

5.3 Resirkulering og gjenvinning

Det var også relevant å finne ut om IDT kunne bruke aluminiumen fra andre ski og gjøre det om til nye produkter. På det svarer respondenten: «Vi støper ikke om noe som helst».

Når IDT får inn skiene, ser de på hvordan stammen ser ut og tester holdbarhet og styrke, og gjenbraker aluminiumen dersom den er i god nok stand. Respondenten forklarer at dersom stammen ikke er i god nok stand, går dette til gjenvinning istedenfor.

Videre forteller IDT at de får levert aluminium først og fremst fra de norske selskapene Hydro og Hydal: «Og da har vi jo ferdig skreddersydde aluminiumsprofiler som vi får inn til oss. Dette gjelder ikke bare ruller. Det gjelder møbel og elektro også», fortsetter respondenten. På den måten kan de kappe slik at de minimerer mengden restdeler.

I intervjuet viser IDT oss videreutviklingen av Exchange-konseptet, som de kaller «IDT Exchange 2.0». Respondenten forteller at dette er et bærekraftig initiativ knyttet til FNs bærekraftsmål nummer 12, ansvarlig forbruk og produksjon. «Vi har gjort 1.0 som er ruller, men vi kommer til å etablere Exchange 2.0 som går blant annet på møbelunderstell». Dette

fungerer som en slags panteordning der forbrukerne kan være trygge på at IDT tar hånd om det som blir avlevert på en god måte. «Der har jo hver og en av bedriftene og institusjonene sitt eget ansvar, og da er det opp til dem å gjøre avhendingen av utstyret på en best mulig måte...», sier respondenten og fortsetter med at det er her IDT kommer inn med en ordning slik som på rulleski. «IDT Exchange er sirkulærøkonomi i praksis», sier IDT og følger opp med: «Vi får aluminiumen inn, vi lager produkter, vi selger det ut, det brukes i så og så mange år, vi får det tilbake, og vi avhender noe av det til gjenvinning».

En av sportsbransjens største utfordringer når det kommer til resirkulering og gjenvinning ser ut til å være at man ikke har funnet en god måte å resirkulere tekstilprodukter på. Dette gjør at bruk-og-kast-strategien vanskelig å unngå (KS, 2018). Respondenten i Norsk Sportsbransjeforening legger til at mange aktører arbeider hardt for å finne nye løsninger når det kommer til nettopp dette. Dette er noe man er nødt til å ta tak i, ifølge respondenten, som forklarer at «Det er 70.000 tonn med tekstilavfall i Norge hvert år, og 33% av det samles inn. Så det er jo 67% som ikke samles inn, og det må nordmenn bli flinkere til».

Hensikten med denne oppgaven er ikke å løse problemet med tekstilavfall, men basert på det respondentene har gitt uttrykk for gjenstår det forskningsarbeid for å finne frem til en enkel måte å materialgjenvinne tekstiler på. Derfor kan det se ut til at et større fokus på gjenbruk og reparasjon er veien å gå foreløpig. Samtidig er gjenvinning kun lav grad av sirkulærøkonomi, ifølge rapporten om iKuben (Ullern og Vildåsen, 2019).

5.4 Utslipp og ressursutnyttelse

IDT sier de bruker aluminium i alle sine produkter, og vår respondent legger vekt på at det er et miljøvennlig materiale ved at det er et lett gjenvinnbart råstoff. I tillegg har IDT utarbeidet mål på kappingen som gjør at de unngår restdeler som ikke blir brukt, ifølge vår kontakt. IDT har en fleksibel og avansert fabrikk med robotisering. Dette fører til en effektiv produksjon hvor de kan kjøre tre skift med roboter, noe som er veldig kostnadseffektivt istedenfor å ha folk som gjør dette.

Respondenten i IDT forteller at de nå dokumenterer energibruk, kostnader og utslipp på alle firmabiler, og har en plan for å redusere utslippet de neste 10 årene. «Da er målet å redusere

det såkalte avtrykket med 3% årlig, samtidig som vi øker av verdiskapningen tilsvarende med 3%. Da gir dette en total på 6% i året», sier respondenten og forteller at målet på 6% er satt av de som IDT rådfører seg med. IDT har i motsetning til mange andre bedrifter i sportsbransjen kort avstand mellom fabrikker og butikker.

Norsk Sportsbransjeforening og Sport 1 viser til viktigheten av å transportere varer på rett måte, ved å utnytte kapasitet og plass i transporten, for å unngå det de kaller «transport av luft». Dette vil både være mer lønnsomt og miljøvennlig, ved at man får fylt opp transportmidlene med flere varer, og dermed trenger færre turer for å transportere varene. Samtidig må man ha en bevissthet rundt hvordan varene blir transportert – både med tanke på typen transportmidler som benyttes og reiseveien. Bedriftene må ta stilling til om det er ønskelig å transportere med fly, båt eller containere, avhengig av hvor i verden man frakter varene fra.

I forbindelse med at Bergans sine fabrikker er spredt rundt i verden, kan det antas å være en god del transportutgifter og ikke minst utslipp, som vi ikke har fått innsikt i. Ifølge Bergans, er transportposten kun en liten del av klimaavtrykket deres sammenlignet med produksjonen på fabrikkene. Samtidig er mange av produktene som produseres i sportsbransjen ment for å brukes i naturen, og derfor er det viktig at produsentene jobber for å redusere klimaavtrykket. «Blir vintrene kortere eller turstiene borte, så mister vi litt mål og mening også. Så det med å ha fokus på natur og friluftsliv, og det å ta vare på miljø og klima har ligget rotfestet hos oss en god stund», forteller Bergans.

Bergans trekker frem at de opplever at kundene er opptatt av kjemikalieutslipp i sportsbransjen. Kundene virker å være opptatt av hvordan man vasker jakkene, og om det fører til utslipp av mikroplast, ifølge respondenten. Bergans forteller at «den store stygge ulven» er produksjonsprosessen, og at energi fra kullkraftverk i forbindelse med farging og behandlingen av klær er den største delen av klimaavtrykket til Bergans. «Vi har kanskje jobbet aller lengst med dette med å velge stadig mer bærekraftige materialer og se på hvordan vi kan produsere med mindre farlige kjemikalier etter hvert. Det har vært en utvikling der og», forteller respondenten i Bergans.

IDT bruker som nevnt aluminium i produktene sine, og respondenten understreker at aluminium er et miljøvennlig og lett gjenvinnbart råstoff. Hvorvidt kundene til IDT er opptatt

av sirkulærøkonomi og bærekraftige løsninger, er vanskelig å si. Samtidig er det viktig at rulleskiene er i forsvarlig stand, og det er svært sannsynlig at kundene er opptatt av sin egen sikkerhet på rulleski. Derfor er IDT Exchange et tilbud som kan gjøre terskelen lavere for å bytte ut eventuelt slitte rulleski med nye og trygge rulleski, og dermed også bidra til at produktene blir resirkulert på rett måte.

På spørsmål om hva Bergans gjør for å minimere materialbruk i produksjon, svarer respondenten at det koster penger for Bergans å ha for mye reststoff, slik at dette regulerer seg naturlig. Respondenten forklarer at før pandemien dro designerne i Bergans ofte til leverandørene på produksjonsstedet, og for å finne en løsning som gir minimalt med rester. Samtidig forklarer respondenten at det likevel kan bli rester dersom leverandøren har en regel for «Minimum Order Quantity» (MOQ). Det som blir til overs selges som outlet-produkter.

Sport 1 stiller krav om at varene de importerer skal oppfylle kravene fra FNs bærekraftsmål nummer 12, om ansvarlig forbruk og produksjon, men stiller ikke spesifikke krav utover dette. Det er heller ingen bevissthet rundt hvilke varemerker de skal ta inn basert på hvor sirkulære produsentene er.

Det Bergans gjør for å maksimere mengden resirkulerbart materiale i produksjonen er å benytte seg av resirkulert polyester. Allikevel blir vi fortalt at det ofte er en blanding av polyester, polyamid og nylon, og at de legger vekt på at sluttproduktet skal ha god nok kvalitet for kundegruppen deres. «...Vi bestemmer hvilke stoffer som skal inn i våre produkter og har direkte kontakt med stoffleverandørene», forteller respondenten. Bergans står dermed ansvarlig for mengden resirkulerbart materiale som benyttes i produksjonen, men velger å prioritere sluttproduktets kvalitet fremfor bruk av bærekraftig materiale.

Når det kommer til IDT, bruker de aluminium i produktene sine, som er et resirkulerbart råstoff som de leverer tilbake igjen til leverandøren. På den måten sørger de for at materialene som blir brukt kan gjenvinnes og brukes i nye produkter.

Undersøkelsene viser at aktørene er opptatt av å minimere klimaavtrykket sitt, men at tekstilbransjen har en utfordring knyttet til produksjon, klimautslipp og transportvei. «Minimum Order Quantity» ser ut til å føre til utfordringer knyttet til å minimere rester.

Utnyttelse av restråstoff går under SINTEF sin oversikt over hva som bør inngå i et sirkulærøkonomisk design (SINTEF, 2021).

5.5 Sikkerhet og etikk

Etisk handel og det å ta vare på de som jobber på fabrikken har også blitt et stort fokus, ifølge Bergans. «Vi sørger for at folk som syr produktene våre også har det bra og har sine rettigheter på plass også videre, når vi ser bakover i verdikjeden», utdyper respondenten.

I forbindelse med produksjon blant annet i Kina, ble Bergans spurt om hvordan sikkerheten og arbeidsforholdene til arbeiderne på fabrikkene ivaretas. De svarer at ved å være tilsluttet «Etisk handel Norge» følger rapporteringsplikt for arbeid med aktsomhetsvurderinger, og Bergans mener de har god dialog med sine leverandører rundt dette. Bergans har kontor i Hongkong, og stedlige representanter har som oppgave å utføre jevnlig sjekklisterkontroller knyttet til kvalitet, sikkerhet, miljø og helse. Sport 1 opplyser at deres leverandøravtaler inkluderer krav til at menneskerettigheter og etiske standarder skal ivaretas. De gjennomfører ifølge respondenten jevnlig kontroller for å sikre nettopp dette.

IDT sin produksjon er som nevnt stort sett robotisert, og de er opptatt av forbrukernes sikkerhet ved å sørge for at utstyret er i forsvarlig stand. Dette er blant annet noe av formålet med IDT Exchange.

5.6 Lønnsomhet

På spørsmål om de tror bærekraftige endringer er lønnsomt for bedriften sin del, svarer IDT at «På sikt så vil vi jo ikke klare oss uten, så vi har jo tenkt sånn: Hvis vi ikke har disse områdene på plass, så vil vi kanskje ikke selge noe her om fem år». De forteller at de må regne med større kostnader enn inntekter i starten, men at om noen år er det krise dersom man ikke har en bærekraftig modell. «... da får du rett og slett ikke solgt noe. Og da sier det seg selv, da tjener du ikke penger heller», fortsetter respondenten. Han tror folks bevissthet rundt bærekraft ikke kommer klart til uttrykk, men at mange underbevisst er opptatt av dette spørsmålet. Samtidig forteller IDT at en implementering av en slik grønn profil er tidkrevende.

Sport 1 tror heller ikke en overgang til mer sirkulær økonomi vil være lønnsomt på kort sikt, men at det kan ha ringvirkninger som gjør det lønnsomt i et langsiktig perspektiv. For øyeblikket tror respondenten at den mest lønnsomme måten å produsere varer på er med den fremgangsmåten som gir lavest kostnader, og ikke nødvendigvis den mest bærekraftige, men at dersom man ikke prioriterer bærekraft i fremtiden så kommer man til å falle fra.

Bærekraft og sirkulær økonomi har blitt «trendy», og brukes ofte som et konkurransefortrinn i markedsføring, erfarer respondenten i Norsk Sportsbransjeforening. Respondenten mener derfor at det er mulig å oppnå en lønnsom og god sirkulærøkonomi, men at det det kan kreve en investering i oppstartsfasen. «Hvis man kan bruke det som et konkurransefortrinn, altså fortelle brukeren at dette er vi opptatt av, vil det aldri være ulønnsomt å ha et sirkulærøkonomisk tankesett». Det virker å være enighet blant alle respondentene om at sirkulær økonomi er en langsiktig investering som kan komme til å gi et konkurransefortrinn og fremtidig lønnsomhet.

Når det er sagt skal man ikke glemme at ressursbesparelse og -utnyttelse er noen av hovedargumentene for en sirkulær økonomi, og at et velfungerende system av den grunn vil gjøre driftskostnadene lavere (Regjeringen, 2020). Det som er den største hindringen med dette er først og fremst å finne rette løsninger og å ha tilstrekkelig kapasitet til å kunne gjennomføre en stor omstilling.

6 Konklusjon

I denne oppgaven skulle vi tematisere, analysere og drøfte i hvilken grad aktører innen sportsbransjen driver sirkulærøkonomisk. Forskningsspørsmålet var: «I hvilken grad er sportsbransjen bærekraftig?», og vi ønsket å se dette i sammenheng med den triple bunnlinjen. I lys av denne problemstillingen er det nærliggende å peke på noen funn som kan påvirke bedrifters muligheter og ønske om å drive mer sirkulærøkonomisk i fremtiden. Utvalget i undersøkelsen er som nevnt for lite til at vi kan trekke fullstendige slutninger for hele sportsbransjen, men vi har likevel presentert noen funn som kan gi en generell oppfatning av bransjens grad av bærekraft.

Basert på dybdeintervjuene med IDT Solutions, Bergans, Sport 1 og Norsk Sportsbransjeforening opp mot teorien vi har valgt ut, kan det se ut til at flere av aktørene i sportsbransjen har tatt inn over seg behovet og sett fordelene ved en sirkulær økonomi. Samtidig ser det ut til å være utfordrende å finne fungerende løsninger på flere av områdene.

Norsk Sportsbransjeforening trekker som nevnt frem blant annet Bergans som en av bedriftene som er best på sirkulærøkonomi og bærekraft i sportsbransjen. Gjennom intervjuene fant vi at også Bergans har et stykke vei å gå på flere områder for å lykkes helt med sirkulær økonomi og bærekraft. At nettopp Bergans trekkes frem av Norsk Sportsbransjeforeningen som eksempel på noen som er langt fremme tyder på at sportsbransjen som helhet ikke kan sies å ha høyt fokus på dette. At mangel på bærekraftig tankegang og strategi rundt sirkulær økonomi preger sportsbransjen, gir desto større utfordringer for aktører som forholder seg til mange underleverandører. Dette gjelder også Sport 1, og sikkert andre kjeder, der det sannsynligvis er komplisert å sørge for sirkulærøkonomiske modeller i alle ledd.

Ettersom så stor andel av bransjen produserer i Kina, og at produksjonsprosessen ifølge Bergans er en større byrde for miljøet enn den lange transportveien, kan det se ut til at det er en fundamental utfordring som ligger dypere enn på bedriftsnivå. Det kan virke som dette er en stor bransjutfordring som ikke en enkeltstående bedrift kan løse på egenhånd, uten store økonomiske konsekvenser.

Som Norsk Sportsbransjeforening sier, er Kina det billigste og beste stedet å produsere. Vår oppfatning gjennom intervjuene er altså at det er komplisert for bedrifter å omstille seg til en sirkulærøkonomisk modell. Flytting av produksjon kan gi økte kostnader, og sammen med endring av råvarematerialer kan sluttproduktet fremstå mindre attraktivt for kunden dersom ikke også kvaliteten opprettholdes. Dette kan føre til at de økonomiske forholdene i den triple bunnlinjen ikke strekker til.

Som den triple bunnlinjen indikerer, er bedriftene naturligvis avhengige av å tjene penger. I denne sammenhengen må vi anerkjenne bedrifters ønske om profitt, og at ønsket om å være sirkulærøkonomisk ikke kun kan være basert på etiske hensyn, løsrevet fra økonomisk lønnsomhet. En kombinasjon av formålsrasjonell handling og verdirasjonell handling vil sannsynligvis være det mest lønnsomme på lang sikt (Weber, 1978).

Som nevnt i teoridelen under sirkulærøkonomi, kreves det et samarbeid på tvers av sektorgrensene. Det kan synes avgjørende at bedrifter, forbrukere og myndigheter løfter i flokk for å lykkes med omstilling til sirkulærøkonomi (Oosterhout, 2019).

Å sørge for godkjente arbeidsforhold og ansvarlig forbruk og produksjon er ikke tilstrekkelig. Vi har gjennom undersøkelsene i denne oppgaven sett at produksjonsprosessen, produksjonssted og transportvei har stor betydning for å oppfylle ønsket om grønn profil. Om man heller ikke oppnår et endret bruk- og kast-mønster, vil bærekraftsmål og den triple bunnlinjen være utenfor rekkevidde. Bærekraftsrapportering og planer for oppfølging er en god start, men vil ikke føre frem hvis man ikke også i praksis oppnår en endring i riktig retning (Carson & Skauge, 2020, p. 275).

Den triple bunnlinjen av John Elkington belyser nettopp det at bedrifter også har andre forpliktelser enn det økonomiske (Elkington, 1998). Med utgangspunkt i planetens tåleevne, er ikke dagens situasjon i sportsbransjen bærekraftig (Steffen, et al., 2015). Vi sitter igjen med inntrykk av at samarbeid og systematikk ville utgjort en forskjell i arbeidet med den triple bunnlinjen hos aktørene i sportsbransjen. Samarbeid om produksjon og samarbeid om systemer som støtter opp under bærekraftig drift synes å være mangelvare. System for retur av produkter etter endt levetid, samarbeid om reparasjon av produkter og gjenbruk av materialer kan være relevante tiltak for å møte disse utfordringene.

Ut ifra denne undersøkelsen kan funnene våre tyde på at sportsbransjen ikke er så bærekraftig som den burde vært, i henhold til planetens tåleevne. Det ser likevel ut til at flere av aktørene har tatt innover seg viktigheten av å foreta en omstilling i bærekraftig retning, men at det er både ressurskrevende og utfordrende å finne løsninger som tar hensyn til alle de tre delene av den triple bunnlinjen. Vår oppfatning er at det å skulle ta vare på miljø og samfunn i flere tilfeller kan gå utover det økonomiske perspektivet, og at økonomisk lønnsomme løsninger ofte kommer av lite miljø- og samfunnsvennlige prosesser.

Mange av aktørene har innført ulike tiltak som gjelder gjenvinning og gjenbruk, men dette er noe SINTEF kjennetegner som lav grad av sirkulærøkonomi (Ullern og Vildåsen, 2021). Som Bergans påpekte ligger den største utfordringen knyttet til utslipp i selve produksjonsprosessen, som hos store deler av bransjen foregår i asiatiske land. Dette er

problematisk i seg selv ved at det gjør at land som for eksempel Kina blir nødt til å masseprodusere varer, noe som er uheldig med tanke på både miljøhensyn og arbeidsforhold. Samtidig vil det heller ikke være bærekraftig i henhold til den triple bunnlinjen å flytte produksjonen, dersom det gjør driften ulønnsom.

Slik masseproduksjon gjelder i hovedsak for varer som det er stor etterspørsel etter på det internasjonale markedet, som for eksempel tekstiler. I tillegg er det mye som tyder på at dagens tekstilproduksjon ikke er særlig miljøvennlig i seg selv, fordi tekstilvarene består av komposittmateriale som ikke er resirkulerbart i samme grad som andre materialer. I sportsbransjen utgjør tekstiler en stor andel av varene som produseres. For andre typer varer, som ikke blir etterspurt og masseprodusert i samme grad, virker det som er langt enklere oppgave å drive sirkulærøkonomisk. Dette ser vi blant annet gjennom IDT, som produserer rullskiene sine i Norge og samtidig oppnår lønnsomhet. I tillegg består produktet deres av resirkulerbare materialer som legger til rette for besparende og effektiv ressursbruk.

På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at det må en felles forandring til i bransjen for at den skal bli bærekraftig i fremtiden. Trolig er aktørene nødt til å gå sammen om et felles ønske om en sirkulær økonomi, og endre sine forretningsmodeller slik at de blir mer bærekraftige. Dette kan samtidig være vanskelig å få til i et konkurransepreget marked, og kanskje må det tas initiativ fra myndighetshold for at det skal skje en endring, som lagt frem i SINTEF-rapporten (SINTEF, 2021).

Vi har i denne oppgaven drøftet i hvilken grad sportsbransjen er bærekraftig, og belyst noen av utfordringene som finnes knyttet til å oppnå en sirkulær økonomi. En videreføring av dette temaet kan være naturlig å ta for seg i en masteroppgave, hvor man går mer konkret inn på hva som skal til for å bli mer sirkulærøkonomisk.

Referanseliste

Bergans of Norway, u.d. *OM OSS*. [Internett]

Available at: <https://www.bergans.com/no/om-oss>

[Funnet 23 4 2021].

Bergans, 2021. Bergans vant prestisjetung pris. [Internett]

Available at: <https://www.mynewsdesk.com/no/bergans/pressreleases/bergans-vant-prestisjetung-pris-3069242?fbclid=IwAR1h1zxrBciJ-ry3RJfO21saOd82q5SMoMqXIOHNoyydjiUgCeE1rwBYkrw>

[Funnet 23 03 2021].

Carson, S. & Skauge, T., 2020. *Etikk for beslutningstakere: Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. 2. utgave red. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Elkington, J., 1998. *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.

FN, 2021. Ansvarlig forbruk og produksjon. [Internett]

Available at: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>

[Funnet 29 04 2021].

FN, 2021. FNs bærekraftsmål. [Internett]

Available at: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

[Funnet 15 04 2021].

IDT, u.d. *OM OSS*. [Internett]

Available at: <https://www.idt.no/om-oss/>

[Funnet 23 04 2021].

KS, 2018. Hva er sirkulær økonomi? [Internett]

Available at: <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/miljo/sirkular-okonomi-og-avfallspolitikk/hva-er-sirkular-okonomi/>

[Funnet 23 04 2021].

Meadows, D., Meadows, D. & Randers, J., 1972. *The Limits to Growth*. 1. utgave red. New York: Universe Books.

Norges Idrettsforbund, 2018. *Miljøhåndbok for norsk idrett*. [Internett]

Available at:

https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/f77818f62bb34a189596d2563c6b7a94/miljoha_ndbokforidrett_2utg_interaktiv.pdf

[Funnet 02 05 2021].

Norsk Sportsbransjeforening, 2020. *Norsk Sportsbransjeforening er en arena for informasjon om og for bransjen*. [Internett]

Available at: <https://sportsbransjen.no/om-oss/informasjon>

[Funnet 17 05 2021].

Oosterhout, L., 2019. Hvordan skape en sirkulær økonomi?. [Internett]

Available at: <https://gemini.no/2019/04/hvordan-skape-en-sirkulaer-okonomi/>

[Funnet 22 04 2021].

Proff, 2019. *Bergans*. [Internett]

Available at:

https://www.proff.no/selskap/bergans/hokksund/kl%C3%A6r/IFVSQ3908XE/?fbclid=IwAR0sNZ59u5uGBgwhi_19pv9tYwTX_d6jDwL0YPzxJfsp1iRoEPJAnn9MZyA

[Funnet 20 05 2021].

Proff, 2019. *Sport 1 Gruppen AS*. [Internett]

Available at: <https://www.proff.no/selskap/sport-1-gruppen-as/kl%C3%B8fta/sports-og-fritidsutstyr/IFZEKKA07RA-1/>

[Funnet 27 04 2021].

Proff, 2020. IDT Solutions AS. [Internett]

Available at: https://www.proff.no/selskap/idt-solutions-as/lena/produsenter/IGF6E2E016D/?fbclid=IwAR0E6qWVSecM3ajeLtGr7E8rXi0n6oQc0UeKda0bkDgg_dt4uJk0r8DPOBc

[Funnet 27 04 2021].

Regjeringen, 2020. *Hva er sirkulær økonomi?*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/hva-er-sirkular-okonomi/id2701032/>

[Funnet 17 04 2021].

Regjeringen, 2020. *"Kunnskapsgrunnlag for nasjonal strategi for sirkulær økonomi: Delutredning 1 - Potensial for økt sirkularitet"*. [Internett]

Available at:

https://www.regjeringen.no/contentassets/c326b9d2b114473f832b0539034ed772/deloitte_kunnskapsgrunnlag-for-sirkular-okonomi---potensialer.pdf

[Funnet 22 04 2021].

Regjeringen, 2021. Sirkulær økonomi. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/id2700997/>

[Funnet 22 04 2021].

SINTEF, 2021. Hva betyr egentlig sirkulær økonomi?. [Internett]

Available at: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2018/hva-betyr-egentlig-sirkular-okonomi/>

[Funnet 23 03 2021].

Sport 1, u.d. *Sport 1 Gruppen*. [Internett]

Available at: <https://sport1.no/om-oss/om-sport-1-gruppen/>

[Funnet 27 04 2021].

Steffen, W. et al., 2015. Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347 (6223)(10.1126/science. 1259855), pp. 1-7.

Ullern, E. F. & Vildåsen, S., 2019. *Utvikling av sirkulære forretningsmodeller*, Trondheim: SINTEF.

Weber, M., 1978. *Economy and society. An outline of interpretive sociology*. 1. utgave red. Berkeley: University of California Press.

World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

Zadek, S., 2001. *The Civil Corporation*. 1. utgave red. London: Earthscan.

