

Anniken Engan Myhre
Marie Kongestøl Raaholt
Nadia Elisabeth Ravlo

Bærekraftig forretningsutvikling ved store idrettsarrangement

En sammenlignende casestudie av Ski-VM 2025

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Leif Erik Opland
Mai 2023

Anniken Engan Myhre
Marie Kongestøl Raaholt
Nadia Elisabeth Ravlo

Bærekraftig forretningsutvikling ved store idrettsarrangement

En sammenlignende casestudie av Ski-VM 2025

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Leif Erik Opland
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I 2025 avholdes Ski-VM i Trondheim med ambisjonen om «å være tidenes mest bærekraftige verdensmesterskap på ski». På grunn av idrettens omfattende rekkevidde og ulike uttrykksformer, åpner det seg store muligheter for å inspirere og skape engasjement. Trondheim Ski-VM 2025 ønsker å levere et mesterskap i verdensklasse og være en drivkraft for utvikling av bærekraft og teknologi. Ski-VM ønsker videre å bidra til økt regional og lokal verdiskapning, både før, under og etter arrangementet. I denne konteksten undersøker denne bacheloroppgaven hvordan bærekraftig forretningsutvikling kan bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store idrettsarrangementer.

Oppgavens problemstilling besvares gjennom en sammenlignende casestudie av tre store idrettsarrangører og et utvalg av deres samarbeidspartnere og leverandører fra næringslivet. Resultatene fra undersøkelsen er drøftet med utgangspunkt i relevant teori.

Basert på oppgavens funn har vi utviklet en modell som presenterer utvalgte suksessfaktorer for bærekraftig verdiskapning tilknyttet store idrettsarrangementer. Denne vil vi argumentere for både kan være til nytte for arrangører, næringsliv og videre forskning. Modellen er basert på følgende funn. Vi avdekket at det er flere ulike oppfatninger av hva bærekraft er og defineres som. Dette kan føre til usikkerhet rundt hvilke tiltak som bør gjennomføres og hvordan bærekraft skal operasjonaliseres. Kunnskap om bærekraft vurderes som avgjørende for å opprettholde konkurransefordeler. Det er imidlertid utfordringer knyttet til tilgangen på ressurser og metoder for kunnskapsutveksling, i tillegg til at enkelte informanter ser på det som en barriere å samarbeide om bærekraft. Flere arrangører velger å ikke benytte seg av eksisterende kunnskap eller ressurser på fagområdet, og heller begynner fra grunnen av. Dette peker vi på kan svekke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet.

Vi konkluderer med at egne ressurser og kompetanse ikke alltid vil være tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter og organisasjoner. Dette forsterker behovet for samarbeid. Viktigheten av langvarige og gjensidige samarbeid vurderes som sentralt, og for å få til dette er det viktig at begge parter tilfører hverandre komplementære og strategiske ressurser. I tillegg må partene tørre å investere og satse sammen mot samme mål. Et samlet næringsliv i lokalmiljøet ses på som betydningsfullt for et vellykket arrangement. Undersøkelsen trekker frem samarbeid i sirkulære verdikjeder som en mulighet for å tilgjengeliggjøre kunnskap på tvers av organisatoriske grenser og bærekraftige praksiser. Studien ser videre på hvordan bærekraft kan bidra til lønnsomme tiltak og nye forretningsmuligheter. Vi problematiserer hvorfor det er viktig å unngå grønnvasking, samt hvordan virksomhetene forholder seg til krav og forventinger fra sine omgivelser. Oppgaven avsluttes med en konklusjon som svarer ut vår problemstilling.

Abstract

In 2025, the FIS Nordic World Ski Championships will be held in Trondheim with the ambition of being “the most sustainable ski championship of all time”. Due to the extensive reach and diverse expressions of sports, significant opportunities arise to inspire and generate engagement. Trondheim Ski-VM 2025 aims to deliver a world-class championship and act as a driving force for sustainable development and technology. Furthermore, the Ski World Championships seek to contribute to increased regional and local value creation, both before, during, and after the event. In this context, this bachelor's thesis investigates how sustainable business development can contribute to increased value creation for businesses in large sports events.

The research question of the thesis is answered through a comparative case study of three major sports event organizers and a selection of their collaborators and suppliers from the business sector. The findings from the study are discussed based on relevant theory.

Based on the findings, we have developed a model presenting selected success factors for sustainable value creation associated with large sports events. We argue that this model can be beneficial for organizers, businesses, and further research. The model is based on the following findings: we uncovered multiple interpretations and definitions of sustainability, which can lead to uncertainty regarding the actions to be taken and the operationalization of sustainability. Knowledge about sustainability is considered crucial for maintaining competitive advantages. However, challenges exist regarding access to resources and methods for knowledge exchange, in addition to some informants perceiving collaboration on sustainability as a barrier. Several organizers choose not to leverage existing knowledge or resources in the field but instead start from scratch. We argue that this approach can weaken effectiveness and quality of work.

We conclude that individual resources and expertise may not always be sufficient to develop competitive businesses and organizations, emphasizing the need for collaboration. The importance of long-term and mutual collaborations is considered central, and both parties must provide complementary and strategic resources while being willing to invest and pursue shared goals. A united local business community is seen as significant for a successful event. The study highlights collaboration in circular value chains as an opportunity to facilitate knowledge sharing across organizational boundaries and sustainable practices. Furthermore, the study examines how sustainability can contribute to profitable initiatives and new business opportunities. We address the importance of avoiding greenwashing and how businesses respond to demands and expectations from their surroundings. The thesis concludes with a conclusion that addresses our research question.

Forord

Denne bacheloroppgaven har blitt til våren 2023, og markerer ferdigstillingen av vår bachelorgrad i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU). Oppgaven er skrevet i samarbeid med Trondheim Ski-VM 2025, og tar for seg det komplekse, men svært interessante og aktuelle temaet bærekraftig forretningsutvikling. Samspillet mellom organisasjon, teknologi og bærekraft har kjennetegnet hele studieløpet vårt, og vi synes det har vært veldig givende å få jobbe med en oppgave som har latt oss anvende så mange av emnene vi har hatt på studiet. Særsilt har vi anvendt kunnskap fra emnene Natur, miljø og bærekraft, organisasjon og endringsledelse, prosjektledelse, produktutvikling, marked og forvaltning, digitalisering i bransjer og digitalt entreprenørskap.

Det har i tillegg vært utrolig spennende å få jobbe så tett på idretten, med flere større idrettsarrangører, og noen av deres viktigste partnere. Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt, enten som bidragsyttere i den kvalitative undersøkelsen, eller i det innledende arbeidet. Vi ønsker også å takke vår kontaktperson ved Trondheim Ski-VM, Haakon Jensen, som bidro til å fylle oppgaven vår med relevant informasjon og sette i gang prosjektet. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Leif Erik Opland, som har vært en viktig bidragsyter i denne lærerike perioden.

Trondheim, mai 2023

Anniken Engan Myhre
Marie Kongestøl Raaholt
Nadia Elisabeth Ravlo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse.....	v
Figurliste	vi
1 Introduksjon	1
1.1 Trondheim Ski-VM 2025	1
1.2 Hvorfor skal vi undersøke dette.....	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensning av oppgaven	3
1.5 Struktur for oppgaven	4
2 Teori	5
2.1 Bærekraftig utvikling.....	5
2.2 Arrangement	7
2.3 Læring, kunnskapsdeling og teknologi	8
2.4 Nettverk og allianser	10
2.5 Bærekraftig forretningsutvikling	16
3 Metode.....	19
3.1 Forskningsprosessen	19
3.2 Forskningsdesign.....	20
3.3 Datainnsamling	22
3.4 Dataanalyse	25
3.5 Etske overveielser.....	27
3.6 Metodekvalitet	27
4 Diskusjon.....	31
4.1 Definisjon av bærekraftig utvikling	31
4.2 Læring, kunnskapsdeling og teknologi	32
4.3 Nettverk og allianser	36
4.4 Bærekraftig forretningsutvikling	42
4.5 Suksessfaktorer	47
4.5.1 Andre påvirkende faktorer	50
5 Konklusjon	52
5.1 Videre studier	53
Referanser.....	54
Ordliste og forklaringer.....	
Vedlegg	
Vedlegg 1 - Intervjuguide	
Vedlegg 2 – Forespørsel forskningsprosjekt	

Figurliste

Figur 1 - De tre ulike dimensjonene i bærekraftig utvikling	5
Figur 2 – Andel av antall bedrifter som samarbeider på ulike områder (Innovasjon Norge, u.å., s. 186)	11
Figur 3 – Antall nye partnere utenfor bedriftsnettverk som bedriftene har etablert samarbeid med i 2020 (Innovasjon Norge u.å.).	13
Figur 4 – Økonomiske effekter i 2020 som følge av deltakelse i bedriftsnettverk (Innovasjon Norge, u.å., s. 188).	14
Figur 5 - Oversikt over informanter	24
Figur 6 - Suksessfaktorer for bærekraftig verdiskapning	47

1 Introduksjon

Hvordan kan en idrettsarrangør være et lokomotiv for bærekraftig utvikling og inspirere andre aktører til å flytte grenser? Norge som land har forpliktet seg til å nå bærekraftsmålene innen 2030, og det har aldri vært større behov for å drive grønn omstilling i både privat og offentlig sektor (Regjeringen, 2023). Arrangementer knyttet til kultur og idrett spiller en viktig rolle for næringslivet, og har stor innvirkning på økonomi, miljø og samfunnet generelt (Yang, 2023). Idretten har i sin utstrekning og varierte former muligheten til å inspirere og engasjere milliarder av mennesker over hele verden, og innrømmer selv et ansvar (Idrettsforbundet, u.å).

«Idrettens verden kan ikke stå på sidelinjen og tenke at de globale utfordringene i vår tid ikke gjelder oss. Vi må være oppmerksomme på disse utfordringene, forstå hvordan de påvirker oss og vite hva vi som idrettsfellesskap kan bidra med»

Norges Idrettsforbund

Kommersialisering av bærekraft fremstår som et viktig virkemiddel i møte med økte miljø- og sosiale utfordringer (Heel, 2023). Hvordan bærekraft i tillegg kan bidra til økte inntekter, gjør fagområdet attraktivt for aktører på tvers av hele næringslivet. Så hvordan kan bærekraft bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved større arrangement? Det er dette spørsmålet vi ønsker å utforske i oppgaven vår. Oppgaven er blitt til gjennom dybdeintervju med relevante informasjonskilder fra tre ulike casevirksomheter og et utvalg av deres samarbeidspartnere og leverandører. Gjennom intervjuene har vi studert ulike aspekter ved bærekraftig forretningsutvikling i sammenheng med større idrettsarrangement. Vi har undersøkt hvordan næringslivet kan ta i bruk lønnsomme bærekraftige praksiser og hvordan bærekraftige strategier kan bidra til å tiltrekke seg nye kunder og samarbeidspartnere. Vi vil også utforske potensielle utfordringer og barrierer for bærekraftige praksiser i denne konteksten, og mulige løsninger og beste praksis. Gjennom vår oppgave ønsker vi å bidra til økt kunnskap om hvordan bærekraftig forretningsutvikling kan gi økt verdiskapning. Vår forskning kan også gi innsikt og anbefalinger til næringslivet og andre interessenter om hvordan en kan iverksette bærekraftige tiltak og praksiser for å oppnå økt lønnsomhet og samtidig bidra til en grønnere framtid.

1.1 Trondheim Ski-VM 2025

Det planlagte verdensmesterskapet i nordiske grener skal avholdes i Trondheim i slutten av februar 2025. Mesterskapet går over 10 dager og det forventes over 700 deltakere, 2500 frivillige, 220 000 betalte tilskuere og 250 millioner TV seere (Jensen, 2022a). Dette blir andre gang byen arrangerer mesterskapet, som første gang var i 1997. Verdensmesterskapet blir Norges største idrettsarrangement i 2025, og Trøndelags største arrangement siden VM i 1997. I forbindelse med dette gjøres det flere større investeringer, og den største er i det tilhørende Granåsen-anlegget med en totalpris på omkring 1,5 milliarder kroner (Asmervik, 2022). Tildelingen av verdensmesterskapet gjøres av det internasjonale ski- og snowboardforbundet (FIS). FIS er anerkjent av Den

internasjonale olympiske komité (IOC), og forvalter de olympiske disiplinene langrenn, skihopping, nordisk kombinert, fristil, alpint og snowboard, inkludert å sette de internasjonale konkurransereglene. Trondheim Ski-VM har delt eierskap mellom Norges Skiforbund, Sør-Trøndelag Skikrets og Trondheim kommune (FIS, 2019).

Bærekraft og nettverk

Forbi å levere et mesterskap i verdensklasse, uttrykker Trondheim Ski-VM at de ønsker å være en «game changer» innen bærekraft og teknologi, og «lokomotiv» og «samarbeidsarena» for innovasjon og nye konsepter som inspirerer til å flytte grenser og får ting til å skje (Jensen, 2022a). Organisasjonen har satt seg høye ambisjoner, blant annet at de skal arrangere «tidens mest bærekraftige verdensmesterskap på ski» (Jensen, 2022a). FNs bærekraftsmål utgjør hovedsporet for deres strategi, og det er i tillegg prioritert et utvalg av fyrtårnprosjekt som skal dekke utvalgte mål, sammen med interne tiltak og verdigrunnlag.

Et av deres viktigste fyrtårnprosjekter er næringslivsprogrammet SPOR. SPOR er et næringslivsprogram utviklet av Trondheim Ski-VM 2025, som over tre sesonger skal hjelpe næringslivet å ta del i VM. Gjennom nettverket skal de ulike aktørene kunne bruke møteplassen for å skape nye samspill rundt VM på ski og realisere muligheter. En viktig del av konseptet er at SPOR skal videreføres etter at Ski-VM er over, som en del av deres arv. Bærekraftig verdiskapning er et hovedfokus i nettverket (Jensen, 2022b).

1.2 Hvorfor skal vi undersøke dette

Valg av oppgavetema bærekraftig forretningsutvikling skyldes flere faktorer. Først og fremst er bærekraft et svært dagsaktuelt tema, og kunnskap og kompetanse om fagområdet samt hvordan det kan operasjonaliseres og senere kommersialiseres, blir etterspurt i alle deler av samfunn og næringsliv, både offentlig og privat sektor (Regjeringen, 2023). I tillegg kjenner vi selv på en indre motivasjon for å bidra til en mer bærekraftig fremtid og et raskere grønt skifte.

Opgavestillers egne ambisjoner om å være «tidens mest bærekraftige verdensmesterskap på ski» har vært en naturlig pådriver for undersøkelsesområdet. Videre ønsket VM-organisasjonen å utforske potensialet i bærekraft og verdiskapning. Dette, i tillegg til innflytelse fra vår studieretning, Digital forretningsutvikling, gjorde at vi valgte en tverrfaglig tilnærming til oppgaven med hovedfokus på forretningsutvikling og bærekraft.

1.3 Problemstilling

En viktig motivasjon for Trondheim Ski-VM er å bidra til økt lokal og regional verdiskapning i tiden før, under og etter at arrangementet holdes (Jensen, 2022a). Næringslivet er en sentral aktør i den sammenheng, da nye måter å engasjere og interessere næringslivet og markedet kan bidra til økt verdiskapning og økte økonomiske verdier. Vår oppgave skal levere verdi til oppgavestiller ved å undersøke tiltak som kan øke kunnskapen om bærekraftig forretningsutvikling, samt hvordan bærekraft og samarbeid med næringslivet kan bidra til økonomisk verdi i forbindelse med større idrettsarrangementer. For oss ble det derfor viktig å formulere en problemstilling som kunne gi innsikt i hvordan bærekraftige tiltak og praksiser kan bidra til lønnsomhet på en langsiktig og ansvarlig måte.

Vi har videre valgt å sammenligne oppgavestiller med to andre arrangører med et lignende bærekraftsfokus. Dette var naturlig for oss, da Ski-VM ikke blir avholdt før etter at oppgaven skal leveres, og vi derfor ikke har muligheten til å se effektene av tiltakene de iverksetter. Siden vi sammenligner Trondheim Ski-VM med andre store idrettsarrangører nasjonalt, åpner det også opp for flere vinklinger og vi får muligheten til å se faktiske effekter av bærekraftsarbeidet som blir gjort.

Valg av problemstilling ble dermed følgende:

Hvordan kan bærekraftig forretningsutvikling bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store idrettsarrangementer? En sammenlignende casestudie av Ski-VM 2025

1.4 Avgrensning av oppgaven

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på bærekraftig verdiskapning ut ifra tre fokusområder: (1) læring, kunnskapsutveksling og teknologi, (2) nettverk og allianser, og (3) bærekraftig forretningsutvikling. Vi avgrensner oppgaven ved å studere disse forholdene fra et organisasjonsperspektiv, der vi undersøker hvordan læring og kunnskapsutveksling kan bidra til å øke virksomheters kunnskap og kompetanse omkring bærekraft, hvordan bedrifter kan samarbeide med andre i samfunnet for å skape verdier som er lønnsomme eller langsiktig bærekraftige, og til slutt, hvordan bærekraftig forretningsutvikling kan bidra til å skape verdier på en måte som er økonomisk, sosialt og miljømessige bærekraftig. Denne oppgaven vil ikke undersøke andre aspekter av bærekraft, for eksempel bærekraftig forbruk eller bærekraftig produksjon, da dette vil føre til en for bred og omfattende oppgave.

Normalt sett vil resultatene fra en enkelt caseundersøkelse være svært kontekstspesifikke. Vi velger derfor å sammenligne Trondheim Ski-VM med to andre idrettsarrangører i Norge som også har et større fokus på bærekraftig verdiskapning. Dette vil øke sannsynligheten for at funnene vi har gjort er overførbare til andre lignende caser som ikke er studert (Jacobsen, 2022, s. 257-258). Vi har valgt å kun sammenligne med to andre idrettsarrangører, da vi har vurdert at det blir for omfattende og

tidkrevende om vi skal se på et større antall. For å kunne enda sikrere vise til sammenhenger, bør det imidlertid gjennomføres flere undersøkelser. Dette utdyper vi mer om under kapittel 3.6 Metodekvalitet og 5.1 Videre studier.

1.5 Struktur for oppgaven

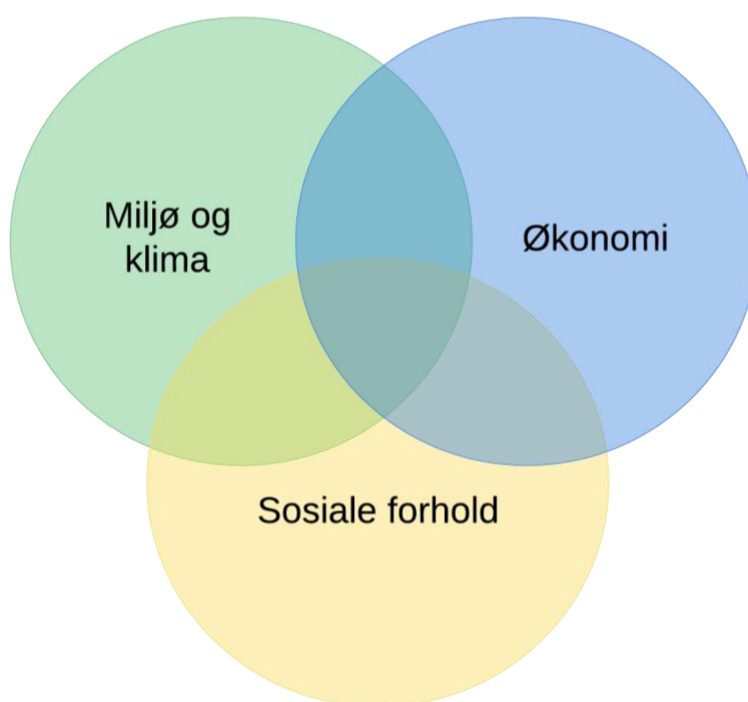
I første del av oppgaven har vi gitt en introduksjon av tema, problemstilling og casevirksomhet. Videre i del to presenterer vi teorien som vi baserer analysen på. Først vil vi introdusere hva som inngår i bærekraftig utvikling, hvorfor dette er et aktuelt tema og kort om arrangement. Videre har vi valgt å tematisere teorien inn i tre hovedområder: (1) Læring, kunnskap og teknologi, (2) nettverk og allianser, samt (4) bærekraftig forretningsutvikling. Del tre av oppgaven består av hvilken metode vi har benyttet oss av, hvor vi forklarer hvorfor og hvordan vi har tatt de valgene vi har tatt, samt vurderer oppgavens metodekvalitet. Datamaterialet vil i del fire bli presentert og diskutert. Her har vi samme tematisering og struktur som i del to. Dette er gjort for at vi enkelt skal kunne knytte teori opp mot funnene våre. De viktigste funnene våre blir så illustrert i en modell hvor vi forklarer det vi trekker frem som «suksessfaktorer for bærekraftig verdiskapning» for større idrettsarrangementer sammen med næringslivet. I del fem samler vi trådene fra diskusjonen i en kort konklusjon. Helt til slutt ligger referanseliste og andre vedlegg.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi forklare relevant teori som danner grunnlaget for oppgaven vår. Her vil vi gjengi sentral litteratur, begreper og definisjoner som vi mener er nødvendig for å besvare problemstillingen, og som videre vil støtte opp under argumentasjonen i besvarelsen.

2.1 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling har flere beskrivelser og definisjoner, og oppfattes noen ganger som et uklart begrep (Yean, 2019). Verdenskommisjonen for miljø og utvikling definerte begrepet allerede i 1987 som «En utvikling som sikrer behovene til dagens generasjon uten å sette framtidige generasjoners behov i fare» (WCED, 1987). FNs bærekraftsmål utgjør i dag det norske politiske hovedsporet for å ta tak i utfordringer knyttet til samfunn og miljø (Regjeringen, 2023). Bærekraftsmålene ser miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng, og alle tre dimensjonene må være tilfredsstillende ivaretatt for å sikre en bærekraftig utvikling (FN, u.å).



Figur 1 - De tre ulike dimensjonene i bærekraftig utvikling

De tre ulike dimensjonene

Ifølge FN er det helt sentralt å se de tre ulike dimensjonene i sammenheng, ettersom de påvirker hverandre gjensidig (FN, u.å). For eksempel, kan økonomisk vekst føre til større forbruk av naturressurser og økt forurensning, som videre kan påvirke den sosiale og miljømessige dimensjonen negativt. Fattigdom eller mangel på utdanning kan på sin side gjøre at mennesker unngår å ta vare på miljøet, fordi de enten ikke vet eller ikke har råd. Greier man å se på bærekraftig utvikling som en helhet, er det større sannsynlighet for at man greier å sikre at utviklingen er ansvarlig og langsiktig. Dette innebærer å finne løsninger som balanserer miljøbelastning med forbruk og økonomi, og rettferdig ressursfordeling mellom mennesker og planeten (Nations, 2015).

De tre ulike dimensjonene for bærekraftig utvikling virker inn på området ulikt (FN, u.å). Den økonomiske dimensjonen peker på å opprettholde en bærekraftig økonomi. Dette vil si at man ivaretar mennesker og natur, men samtidig også opprettholder en stabil økonomi i et langsiktig perspektiv. Den sosiale dimensjonen handler om å sikre rettferdig fordeling av muligheter og ressurser, samt arbeid for å bekjempe fattigdom og ulikhet. Eksempler på dette er tilgang til grunnleggende behov som mat, rent vann, helsevesen eller utdanning. Den tredje og siste dimensjonen, miljø, handler om å beskytte og bevare økosystemer og naturressurser på planeten. Dette krever blant annet utslippskutt av klimagasser og ivaretagelse av biologisk mangfold (Nations, 2015). Av bærekraftsmålene er det klimadimensjonen som er det forholdet som trekkes frem flest ganger, mens sosiale forhold nevnes mer sjeldent (Colantonio, 2009).

Hvorfor satse på bærekraft?

Det er utvilsomt et økende behov for grønn omstilling for å nå klimamålene som er satt globalt (Nations, 2015). Nyere forskning viser dessuten at virksomheter som ivaretar bærekraft i sine overordnede målsettinger, forretningsmodeller og strategier, over tid vil utkonkurrere de mindre bærekraftige virksomhetene, målt i både markedsverdi og regnskapstall. Dette fremkommer av en studie utført av en gruppe forskere ved Harvard Business School (Eccles et al., 2014). Studien viste at det var positive forskjeller knyttet til lønnsomhet basert på virksomhetenes tilnærminger til bærekraft. Forskjellene var større for B2C-bedrifter enn for B2B-bedrifter. I tillegg var det også større forskjeller knyttet til virksomheter som konkurrerer på merkenavn og omdømme, og der virksomheten utnytter en større mengde naturressurser (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 23). Omdømme er en svært viktig institusjonell omgivelse som viser til verdier, normer og forventinger fra omgivelsene som har innvirkning på hvordan en aktør oppfattes i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 192).

Annen forskning viser dessuten at flere høyt utdannede ansatte foretrekker arbeidsgivere som vurderes som mer bærekraftige, selv om dette kan bety lavere lønn (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 119-120). Dette innebærer at virksomheter med sterke bærekraftsprofiler lettere tilegner seg de beste interne ressursene. Flere studier viser også at ansvarlige bedrifter har mindre finansielle begrensninger. Dette er svært interessant å vurdere, spesielt i lys av nye trender i finansmarkedene og tiltak som for eksempel å screene bedriftslån for klimarisiko. Det tyder og på at kunder har høyere tillit til bedrifter som opptrer ansvarlig, og i noen produkt- og tjenestekategorier er kunder

mer lojale ovenfor ansvarlige bedrifter. Til slutt kan det være verdt peke på at virksomheter som evner å ha god kontakt med sine interessenter, viser seg å ha større evne til å tidlig tilpasse seg endringer i markedene. Dette kan bidra til økt innovasjonskraft (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 119). Bærekraft skaper med andre ord nye konkurransefordeler for aktører som er fremoverlente på fagområdet. Flere utviklingstrekk i samfunnet spår at det vil bli vanskeligere å skjule uansvarlig og mindre bærekraftig atferd hos virksomheter. Dette som følger av endrede kundepreferanser, økt oppmerksomhet fra investorer om miljørisiko, økt regulering fra myndighetene og krav om bærekraftsrapportering (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 120). En viktig motivasjon for grønn omstilling, både for privat og offentlig sektor, er nok imidlertid en anerkjennelse om at for å forbli lønnsomme over tid, må en omstille seg. De nødvendige endringene vil ikke komme av seg selv, og det vil trolig være nødvendig med betydelig redesign av forretningsmodeller slik man kjenner de i dag (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 10).

2.2 Arrangement

Arrangementer samler mennesker for et felles formål. Dette kan være i forbindelse med små arrangementer som en intimkonsert eller større arrangementer som de Olympiske leker (OL). Mange steder og byer jobber hardt for å vinne til seg større arrangementer, da dette kan bidra til flere arbeidsplasser og nye prosjekter som utbygging av stadioner og andre fasiliteter (Andersson, 2019). Arrangementenes besøkende bidrar positivt til den lokale økonomien, og kan videre gi positive effekter på stedets merkevare, turisme og investeringer i fremtiden.

I likhet med næringslivet har arrangementer også behov for å følge samfunnsutviklingen for å opprettholde sitt omdømme og sin konkurranseposisjon (Norge, u.å.-b). Dette speiler økende forventninger om at arrangementer også skal være bærekraftige. Med et økt fokus på bærekraft har det blitt viktigere å involvere lokalsamfunnet og det lokale næringslivet. Men det å planlegge og gjennomføre arrangementer har også blitt mer komplisert (Andersson, 2019). I en stadig mer konkurransepreget bransje er det viktigere enn noen gang å jobbe strategisk med hvordan man utvikler og håndterer arrangementer. Det er blitt vanligere å benytte begrepet «arv» (på engelsk «legacy») til å beskrive de positive og negative effektene som blir igjen etter et arrangement, og det fremstår viktigere og viktigere å evaluere disse effektene både før, under og etter arrangementet (Andersson, 2019).

Legacy er et begrep som er relativt ferskt innenfor arrangementbransjen (Andersson, 2019). Begrepet konstaterer at arrangementer har flere effekter på samfunnet enn bare på økonomi, som vanligvis er det som omtales. Definisjonen på legacy er at det omfatter både materielle og immaterielle effekter som gjenstår etter et arrangement. Innenfor akademisk forskning har begrepet spesielt blitt brukt for store arrangementer som for eksempel OL. Materieell legacy kan inkludere nye idrettsanlegg og forbedrede veier og flyplasser, mens immaterieell legacy kan være positive minner og stolthet blant befolkningen etter arrangementet, samt en økt interesse for idrett (Andersson, 2019).

For at et arrangement skal kunne bli bærekraftig er det viktig at arrangøren setter seg mål for hva de ønsker å oppnå innen bærekraft (Norge, u.å.-a). Målene kan baseres på ulike teorier og planer som for eksempel FNs bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål som dekker økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft (FN, u.å.). Disse målene kan fungere som et rammeverk for å integrere bærekraft i organisasjonens strategi og tiltak, og bidra til en mer holistisk og langsiktig tilnærming til bærekraft (UN, u.å.). Gjennom identifisering av bærekraftsutfordringer og muligheter, kan bærekraftsmålene hjelpe virksomheter med å identifisere deres viktigste utfordringer og muligheter i deres virksomhet og verdikjede (Jørgensen & Pedersen, 2017).

2.3 Læring, kunnskapsdeling og teknologi

Læring

Læring kan beskrives som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 341). Læring i og mellom organisasjoner har bare blitt viktigere de siste tiårene som følger av mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse. Ny teknologi utvikles stadig og globalisering og internasjonalisering av markeder dytter virksomheter og organisasjoner til å bli mer innovative og tilpasningsdyktige. Læring i organisasjoner knyttes særskilt til langsiktige konkurransefortrinn, tilpasning til omgivelsene, innovasjon, effektivisering og endring.

Når en ser på læring på organisasjonsnivå, vil det innebære at flere mennesker lærer, men at organisasjonen handler som en samlet enhet, på grunnlag av den kunnskapen som er tilegnet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 349). En problematikk som Jacobsen og Thorsvik aktualiserer er at svært mye av læringen som foregår i en organisasjon skjer kun hos det enkelte individet, og dette ofte uten at det enkelte individet er klar over det selv. Dette er opparbeiding av det som i teorien kalles taus kunnskap. Taus kunnskap handler om kunnskap som er vanskelig å formidle til andre, som ofte er basert på personlige erfaringer og intuisjon. Noe som gjør at det ikke er lett å sette ord på og videreformidle. Teorien påpeker at om en skal lykkes med å utnytte taus kunnskap, må det gjøres til eksplisitt kunnskap. For å muliggjøre dette må det utarbeides måter å formidle og dokumentere den tause kunnskapen, for å gjøre det mulig å dele kunnskapen, for at den så kan tas i bruk av andre (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 350). Eksplisitt kunnskap er på den andre siden erfaringer og forhold en kan sette ord på, som derav kan dokumenteres skriftlig og overføres mellom individer ved å settes i system i form av struktur, rutiner og prosedyrer. En viktig forutsetning som derfor trekkes frem i litteraturen for å skape lærende organisasjoner, er å klare å avdekke taus kunnskap, for så å tilgjengeliggjøre denne kunnskapen for resten av organisasjonen, noe som kalles eksternalisering. Videre må denne kunnskapen tas i bruk i organisasjonen, hvor de ansatte da vil tilpasse informasjonen til seg selv, altså ved å gjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Dette kalles internalisering. For å utvikle lærende organisasjoner vil dette derfor være nært knyttet til både eksternalisering og internalisering av kunnskap.

I en empirisk studie gjort av Law & Ngai (2008) som undersøkte sammenhengen mellom kunnskapsdeling og læring i organisasjoner og dens påvirkning på bedriftens ytelse, kom det frem at kunnskapsdeling og læring er avgjørende faktorer (Law & Ngai, 2008). Organisasjoner som legger til rette for kunnskapsdeling og oppmuntrer ansatte til å lære og utvikle seg, har en sterkere ytelse enn organisasjoner hvor dette ikke blir prioritert. Holdninger og kultur internt i organisasjoner spiller også en viktig rolle for å skape en atmosfære for å fremme læring og kunnskapsdeling. Teknologi trekkes også frem som en sentral bidragsyter for å forbedre kunnskapsdelingen (Law & Ngai, 2008). Den økende kompleksiteten og dynamikken i omgivelsene til mange organisasjoner fører også til et økende behov for å dra nytte av andre organisasjoners kunnskap (Bouwman et al., 2005, s. 130), som tar oss videre til kunnskapsutveksling gjennom digital teknologi.

Digital teknologi

Relevant empiri viser at digital teknologi er med på å styrke samarbeid, læring og kunnskapsutveksling i virksomheter, hvor kunnskap om bærekraft ikke er et unntak. Digitale samhandlingsplattformer kan blant annet bidra til å redusere barrierene for samarbeid og øke tilgangen til informasjon på tvers av organisatoriske grenser (McAfee, 2006). Bruk av digitale samhandlingsplattformer kan også bidra til å skape et mer åpent, transparent og tillitsbasert arbeidsmiljø, som kan styrke bedriftskulturens evne til å dele og lære. Teknologi kan også gjøre kunnskap mer tilgjengelig, i tillegg til at det kan støtte opp for automatisering av rutineoppgaver og prosesser, som kan frigjøre tid og ressurser (Wagner & Buko, 2005).

Økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) støtter dessuten opp en utvikling mot mer nettverksorienterte organisasjoner (Bouwman et al., 2005, s. 135). Dette bidrar til å skape mer gjensidige relasjoner, både innenfor og mellom virksomheter, og styrker virksomhetenes økonomi. Utviklingen mot mer nettverksorienterte organisasjoner kan bety at organisasjoner i større grad blir mindre hierarkiske og mer avhengige av samarbeid og koordinering mellom forskjellige deler av organisasjonen, men også mellom andre organisasjoner. Den digitale teknologien har gjort det enklere å kommunisere og samarbeide internt, men også på tvers av organisasjoner. Dette gjør det videre mulig for organisasjoner å dra nytte av kunnskap, i tillegg til å øke tilgangen til kunnskap og ressurser som er tilgjengelige utenfor organisasjonen. Dette viser organisasjoners større behov for å kunne samarbeide og utveksle kunnskap og ressurser både internt og eksternt, som kan muliggjøres gjennom digital teknologi (Bouwman et al., 2005, s. 130-135).

Standardisering

En måte å oppnå økt læring og kunnskap på er utstrakt bruk av standardisering. Standardisering handler om å etablere felles retningslinjer, prosesser og teknologier som kan brukes av flere aktører innenfor samme bransje eller felt (Hofstad, 2018). Dette kan være en egnet måte å koordinere arbeid internt i organisasjoner, men også i nettverk. Særlig er det relevant når arbeidet involverer mange ulike fagområder eller aktører, og kan fasiliteres ved bruk av digital teknologi. Økt standardisering har mange fordeler, som for eksempel økt effektivitet, bedre kvalitet, økt målbarhet og interoperabilitet mellom

ulike systemer og produkter. Dette kan videre bidra til å øke innovasjonsgraden i en organisasjon (Peppard & Ward, 2016).

Standardisering kan skje på ulike nivåer, fra internasjonal standardisering til mer lokale og bransjespesifikke standarder. På samme måte kan standardisering være relevant både for kunnskapsbaserte tjenester og for teknologiske systemer og prosesser (Peppard & Ward, 2016). Gjennom standardisering kan man etablere en felles referanseramme som bidrar til å sikre kvalitet, samtidig som man oppnår økt effektivitet og kostnadsbesparelser. Det er viktig å bruke tid og optimalisere prosessene til virksomheter. Standardiserte data og prosesser gjør det enklere for alle i organisasjonen, og på tvers av organisasjoner, å finne frem til det de leter etter og føre informasjon, samt å samle og bevare kompetanse. Standardisering bidrar slik til bedriftens verdiskapende aktiviteter og kan være et viktig ledd i å opptre smidig og raskt i forhold til endringer i markedet (Peppard & Ward, 2016). Samtidig er det viktig å være bevisst på at en for sterk standardisering kan føre til rigid adferd og nedsatt evne til omstilling og fleksibilitet. Det er derfor viktig å finne en riktig balanse mellom standardisering og fleksibilitet for å stadig kunne tilpasse seg omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 85-87).

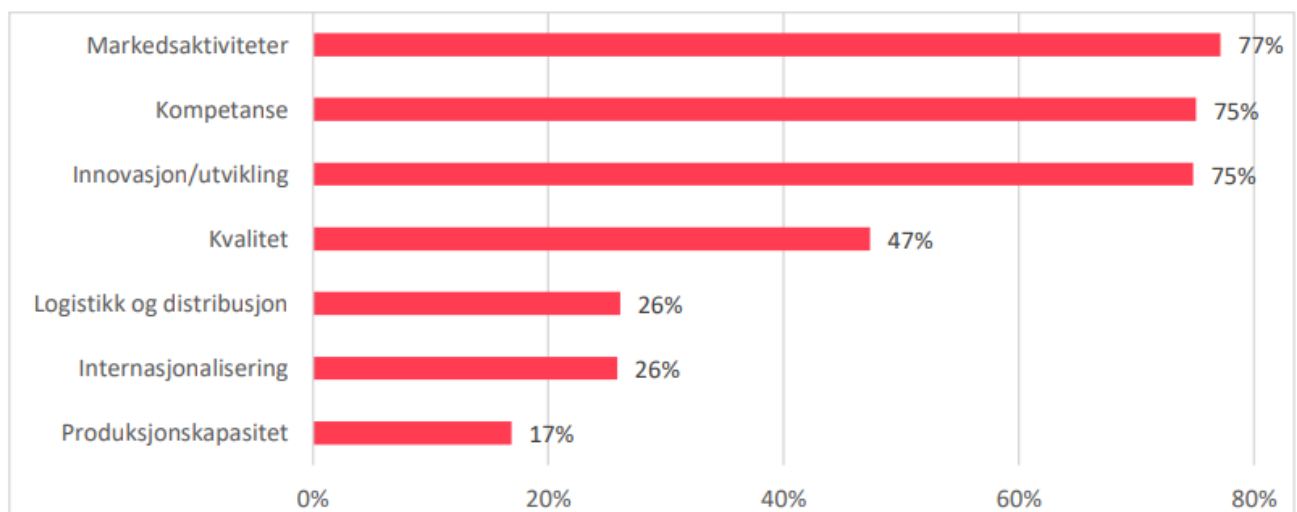
Det er imidlertid viktig å huske at teknologi ikke er nok i seg selv for å øke kunnskapsdeling i en virksomhet eller i et nettverk. Her er det også viktig at det ligger andre faktorer i grunn, blant annet tillit, gjensidighet, motivasjon og ledelse, for å legge til rette for effektiv kommunikasjon og kunnskapsdeling (Wagner & Buko, 2005). Selv om digitale samhandlingsplattformer kan bidra til stor nytte for samarbeid, læring og kunnskapsdeling i virksomheter, er det viktig å ikke glemme et mulig behov for fysiske møteplasser. Lea (2006) viser en mulighet for at det å være med i online sosiale nettverk/digitale nettverk kan føre til et svekket sosiale samhold, som videre viser viktigheten av å balansere bruken av digitale samhandlingsplattformer med deltakelse i fysiske sosiale samfunn, for å opprettholde et balansert og sunt sosialt liv (Lea et al., 2006). Dette er også overførbart til virksomheter i næringslivet, hvor det å møtes ansikt til ansikt kan være viktig for å bygge relasjoner utenfor den digitale møteplassen.

2.4 Nettverk og allianser

Allianser

Egne ressurser og kompetanse er ikke alltid tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter (Haugland, 2003, s. 73-75). Det er derfor blitt viktigere for næringslivet å samarbeide og skape allianser på tvers av verdikjeder, både nasjonalt og internasjonalt. Ved å samarbeide og bygge nye relasjoner innen næringslivet, kan aktørene raskere oppnå målsetninger som de ikke har kunnet realisere på egen hånd. I tillegg kan allianser og samarbeid bidra til økt verdiskapning i samfunnet, og gjøre det enklere for organisasjoner å bli mer bærekraftige gjennom økt kompetanseutveksling. Videre skal vi se nærmere på to teorier som viser hvordan og hvorfor allianser oppstår, samt fordeler ved samarbeid.

Det er flere gevinster ved å samarbeide. Gjennom samarbeid kan en skape både ny og økt verdi langs hele verdikjeder. For eksempel kan det bidra til betydelige bærekraftige forbedringer (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 99). I en MIT-undersøkelse fra 2014 svarte 90% av bedriftene at de så på samarbeid som nødvendig for at en skal lykkes med bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 98). Dette ettersom samarbeid bidrar til økt kompetanseutveksling, noe som igjen fører til mer effektiv utvikling og innovasjonsgrad, da flere arbeider mot samme mål. Jørgensen og Pedersen sier videre at samarbeid øker størrelsen på verdien som skapes for leverandører, bedrifter og kundene, og dermed øker størrelsen på verdiskapningen i sin helhet. I en rapport fra Innovasjon Norge (2020) støttes dette utsagnet, og viser til at bedrifter ønsker å samarbeide på områder som omhandler kompetanseutvikling og innovasjon. Se figur 2. Bedriftene i deres nettverk har i tillegg rapportert at det er på disse områdene de har fått størst effekt av samarbeidet (Innovasjon Norge, u.å., s. 186).



Figur 2 – Andel av antall bedrifter som samarbeider på ulike områder (Innovasjon Norge, u.å., s. 186)

For at samarbeidene skal være suksessfulle er det viktig at de involverte partene tilfører hverandre utfyllende, eller komplementære, og strategiske ressurser. Med andre ord er de nødt til å tilføre hverandre verdier (Farbrot, 2007). Dersom samarbeidspartnerne utfyller hverandre med kunnskap, erfaringer og ressurser kan vi se på de som en god match, og det er større muligheter for at samarbeidet vil vedvare. Det er imidlertid viktig å erkjenne at samarbeidsforhold er dynamiske og krever vedvarende pleie for å opprettholde suksess over tid. Selv om et samarbeid kan gi positive resultater i starten, betyr det nødvendigvis ikke at alliansen er like vellykket på lang sikt. På samme måte kan et samarbeid med mer beskjedne resultater oppnå stor suksess over tid, gitt tilstrekkelig pleie og fleksibilitet. For å sikre suksess i samarbeid, må partene investere i menneskelige ressurser og være villige til å tilpasse seg endringsbehovene over tid. Dersom dette ikke gjøres kan det føre til at partene ikke ser nytten av samarbeidet og at tilliten svekkes, noe som kan føre til at samarbeidet mislykkes (Farbrot, 2007).

Spill- og nettverksteori

Nettverksteori og spillteori er verktøy innenfor økonomifaget for å forstå hvordan ulike aktører samhandler i et nettverk og hvordan de kan maksimere sin nytte gjennom sin samhandling. Nettverksteori bygger på en serie studier som forsøker å forklare en bedrifts evne til å skape og tilegne seg kunnskap fra sine medlemskap og deltakelse i et nettverk (Burt, 2000). Koblingene mellom nettverksaktørene kan være handel, samarbeid eller konkurranserelasjoner. Gjennom nettverksteori kan en analysere nettverkets egenskaper, for eksempel strukturer og sammenheng mellom aktører, for å deretter kunne forutsi hvordan aktørene vil handle og hvilke resultater en kan forvente. På den andre siden har vi spillteori som fokuserer på menneskelig konflikt og samarbeid innenfor et konkurrerende scenario, hvor aktørene velger strategi ut fra beste scenario for å oppnå høyest gevinst (Hansen, 2004).

Ronald Burt (2000) hevder i sin artikkel "The network structure of social capital" at sosial kapital bør betraktes som en ressurs som kan påvirke både individers og bedrifters suksess på arbeidsplassen på lik linje med andre former for kapital. Sosial kapital er unik fordi den ikke bare påvirker direkte, men også gir tilgang til andre ressurser og muligheter gjennom nettverket. Et sentralt poeng i forskningen hans er at det ikke er det totale antallet kontakter en person har som vil påvirke suksessen, men heller kvaliteten på kontaktene og styrken på forbindelsen. Desto sterkere forbindelse aktørene har, desto større sannsynlighet er det for at et eventuelt samarbeid vil bli en suksess. (Burt, 2000)

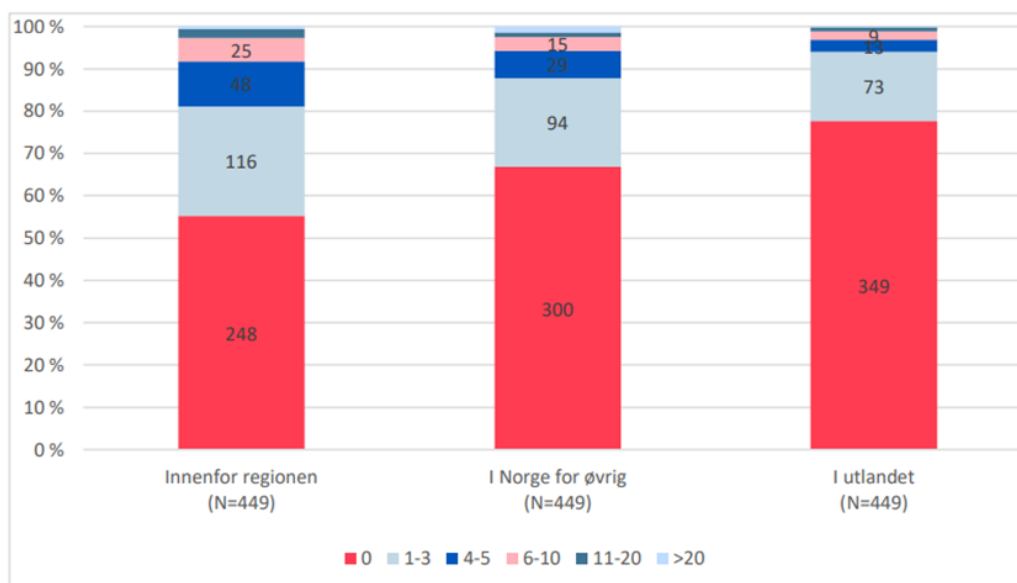
Spillteori, på sin side, fokuserer på hvordan aktører tar beslutninger i interaksjon med andre aktører, og hvordan disse beslutningene påvirker utfallet av avgjørelser (Hansen, 2004, s. 1). Spill refererer til situasjoner hvor aktørene er avhengige av hverandre, og hvor valgene til en aktør påvirker utfallet for alle de andre aktørene. Dersom vi har to aktører som har en god relasjon og stoler på hverandre vil derfor sannsynligheten for at de velger å gå for samarbeid fremfor konkurranse bli større. På den andre siden hvis de ikke stoler på hverandre er sannsynlighet for at de velger konkurranse fremfor samarbeid stor, selv om det kan føre til lavere gevinst for begge parter. Dette blir i spillteori referert til som «fangens dilemma» (Hansen, 2004, s. 2) Spillteori snakker ofte om noe som blir kalt «nash-likevekt» som referer til situasjoner hvor ingen av «spillerne» ville ha endret strategi selv om de fikk muligheten til det (Hansen, 2004, s. 1). For at en skal kunne overkomme nash-likevekt i fangens dilemma finnes det tiltak som kan bidra til at aktørene velger samarbeid fremfor konkurranse, noe som ofte lønner seg sett fra et spillteoretisk perspektiv (Hansen, 2004, s. 3). To tiltak som særlig trekkes frem er altruisme og straffemekanismer. Altruisme går ut på at den enkelte aktøren tar tilstrekkelig hensyn til motpartens utfall til Pareto-optimum realiseres, mens straffemekanismer går ut på at partene inngår en troverdig avtale om å velge den strategien som realiserer Pareto optimum (Hansen, 2004, s. 4). Dersom en av partene bryter avtalen blir de utsatt for en straff som vil gjøre avtalebruddet ulønnsomt. Disse tiltakene ville dog ikke ha vært nødvendig dersom aktørene kunne stole nok på at motparten ønsker det beste for begge aktørene.

Dersom en ser på spill og nettverksteorier sammen kan vi finne praktiske eksempler på hvordan organisasjoner kan påvirke hverandre og bidra til økt bærekraftig verdiskapning gjennom samarbeid. I læreboken Restart av Jørgensen og Pedersen har de sett på hvordan Norsk Gjenvinning (NG), Norsk Hydro og Nespresso fikk i gang et samarbeid

som påvirket store deler av verdikjedene til de tre organisasjonene. NG hadde lenge jobbet med å minimere sin egen skyggeside, noe de syntes var svært vanskelig. De valgte derfor å kaste lys på tiltak for de bærekraftige aspektene de kunne få til gjennom et samarbeid, dette medførte et større samarbeid med Norsk Hydro og Nespresso. Nespresso produserer aluminiumskapsler til sine kaffemaskiner, dette ble sett på som deres skyggeside da det fører til mye søppel. Norsk Hydro på sin side bruker mye tid på å utvinne aluminium, men lite energi på å gjenvinne det. Gjennom et samarbeid på tvers av de tre organisasjonene begynte de å gjenvinne mer aluminium og Nespresso kunne benytte den gjenvinnende aluminiumen i sin produksjon. Dette medførte at de tre bedriftene ble nødt til å endre på hvordan organisasjonen fungerte før, og de ble sammen mer bærekraftige gjennom samarbeid (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 17).

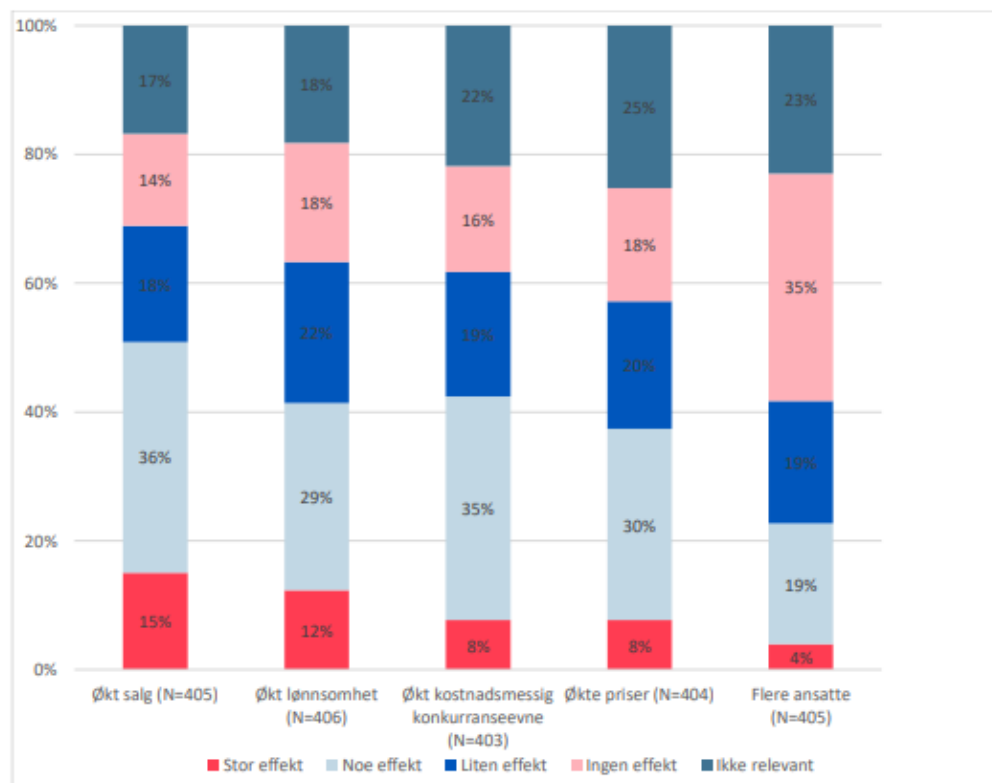
Bedriftsnettverk

Det er en helt avgjørende faktor at aktørene stoler på hverandre og at samarbeidet bidrar til å skape økt verdi for begge partene. For at samarbeid skal bli enklere for bedrifter kan derfor en løsning være å bli medlem i et bedriftsnettverk (Innovasjon Norge, u.å.). Målet med et bedriftsnettverk er å skape økt vekst og verdiskapning i bedriftene gjennom utvikling og realisering av nye markedsmuligheter i eksisterende eller nye markeder i utland eller i Norge, der samarbeid gir synergier og strategiske fordeler. Innovasjon Norge støtter flere bedriftsnettverk i Norge og utviklet i 2020 en rapport for å vise effektene av bedriftsnettverkene. Hensikten med nettverkene deres var å styrke bedriftens tilgang til ressurser, styrke deres innovasjonsevne og konkurransekraft (Innovasjon Norge, u.å., s. 183-185). I rapporten kommer det frem at mobiliseringen av nettverkene har økt de siste årene og de eksisterende nettverkene får flere medlemmer. Så godt som halvparten av bedriftene oppgir videre at nettverket har ført til flere samarbeid innenfor regionene (Innovasjon Norge, u.å., s. 186). Se figur 3 under.



Figur 3 – Antall nye partnere utenfor bedriftsnettverk som bedriftene har etablert samarbeid med i 2020 (Innovasjon Norge u.å.).

Samme bedrifter rapporterer at de har opplevd økt økonomisk vekst i 2020, særlig i form av økt salg og lønnsomhet, dette er illustrert i figur 4 (Innovasjon Norge, u.å., s. 187). Innovasjon Norge sier videre at omsetningsveksten til deltagerne har vært betydelig høyere sammenlignet med andre små og mellomstore bedrifter i de samme områdene under denne tidsperioden, samt at de kan vise at bedriftene har økt konkurranseevnen sin (Innovasjon Norge, u.å., s. 188).



Figur 4 – Økonomiske effekter i 2020 som følge av deltakelse i bedriftsnettverk (Innovasjon Norge, u.å., s. 188).

Dagens trend i bedriftsnettverk er at de består av flest små og mellomstore bedrifter, men de siste årene har også store bedrifter begynt å ta del i nettverkene. Videre rapporterer Innovasjon Norge at nettverkene de gir støtte til preges av stor tverrfaglighet og har stort fokus på innovasjon, omstilling, sirkulærøkonomi og bærekraftig vekst (Innovasjon Norge, u.å., s. 184). Dette bidrar videre til å skape større samarbeidsplattformer og mer samarbeid knyttet til verdikjedene.

Verdikjeder og sirkulasjon

En viktig kilde til samarbeid er motivasjonen om konkurransefordeler. Mens det tidligere var vanlig at virksomheter arbeidet selvstendig for å utvikle et produkt eller en tjeneste, er det i dag sjeldent at en bedrift produserer noe fra start til slutt helt på egenhånd. I stedet arbeider organisasjoner sammen i det som kalles for en verdikjede, der hver virksomhet fokuserer på å realisere sin del av verdisystemet og etterlater resten av

leddene til sine partnere. Dette gjør at organisasjoner i økende grad blir enheter innenfor et nettverk som raskt må endre seg etter sine omgivelser (Bouwman et al., 2005, s. 43).

Ifølge Jørgensen og Pedersen kan sirkulasjon i verdikjeder bidra til ytterlig økt effektivitet og lønnsomhet for bedrifter (Jørgensen & Pedersen, 2017). Sirkulærøkonomi defineres som «å redesigne produkter, tjenester og verdikjeder slik at produkter og ressurser brukes og gjenbrukes på smartere måter» (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 67-76). Kjernen i den sirkulæreøkonomiske tankegangen er at en må bryte med lineære verdikjeder som baserer seg på utvinn, bruk og kast, og heller skape sirkulære verdikjeder hvor materialer blir brukt om igjen. For at en økonomi skal være gjenskapende og regenererende må en derfor ha et større fokus på at økonomisk virksomhet ikke bryter ned eller bruker opp samfunnsmessige og miljømessige ressurser, men heller bidrar til å styrke dem (Jørgensen & Pedersen, 2017).

For å kunne dekke alle oppgaver som må til for å oppnå en lukket sirkulær verdikjede, kreves det ofte samarbeid. Dette gir igjen et behov for tillitsbaserte relasjoner og sterke partnerskap mellom aktørene i en verdikjede (Jørgensen & Pedersen, 2017). For at samarbeid skal kunne bidra til merverdi, i tillegg til konkurransedyktige fordeler for de involverte partene, må aktørene jobbe tett sammen og dele informasjon og kunnskap. Med en felles interesse om å optimalisere verdikjeden, kan dette være en bidragsyter for å skape tillitt og større samarbeidsvilje i ett nettverk.

Teknologi kan videre spille en viktig rolle i å optimalisere sirkulasjon i verdikjeder (Jørgensen & Pedersen, 2017). Heggernes (2020) trekker frem relevansen av teknologi og digitalisering blant annet gjennom plattformøkonomi og Internett. Salmien og Kolleger (2017) forklarer denne sammenhengen ved å vise til en trend blant de som lykkes innenfor sirkulærøkonomi: (1) De har som formål å ha en effektiv bruk av materialer og energi. (2) Formålet med digitalisering er å øke effektiviteten i planlegging og optimalisering, og (3) formålet med å samarbeide med partnere i verdisystemet, er for å effektivisere ledelse og organisering. Blant de som lykkes, overlapper disse funksjonene i større og større grad (Salminen et al., 2017).

Konkurransen

Nye konkurransefordeler endrer som regel konkurranseforholdet mellom bedriftene, ettersom virksomheter vanligvis vil motiveres av å oppnå konkurransefortrinn og maksimere egen profitt (Keller & Kotler, 2016, s. 450-470). Slik kan samarbeid om bærekraftige tiltak være knyttet til bekymringer om tap av markedsandeler, og et hinder for kunnskapsdeling, ettersom en del bedrifter vil være nølende med å dele sin kunnskap og ekspertise i frykt for å miste konkurransefortrinn (Keller & Kotler, 2016, s. 457). Flere virksomheter investerer dessuten betydelige ressurser i å utvikle bærekraftige produkter, tjenester eller teknologier, og kan være tilbakeholdene med å dele denne informasjon med sine konkurrenter, i frykt for at de vil kopiere eller dra nytte av deres innsats. Dette gjør at noen organisasjoner unngår å havne i samarbeidssituasjoner. Andre barrierer kan være konkurransebegrensende atferd fra myndighetene. I de tilfeller der samarbeid fører til prissamarbeid, markedsdeling eller kartellvirksomhet, vil dette være i strid med konkurranselovgivningen og kan gi alvorlige juridiske konsekvenser (Konkurransetilsynet, u.å.). Flere studier viser imidlertid at det kan være fordelaktig å opprettholde noen grad

av konkurranse. Internasjonalt er det erfart at etablering av konkurransemarkeder leder til mer effektiv produksjon, økt tjenestemangfold, bedre kvalitet og et høyere servicenivå. Forutsetningene er at selskapene får opptre forretningsmessig og at betingelsene for dynamisk konkurranse er til stede (NHO, u.å.).

2.5 Bærekraftig forretningsutvikling

Lønnsomme bærekraftstiltak

For at bærekraftstiltak skal være lønnsomt må tiltakene helt grunnleggende påvirke bunnlinjen gjennom enten å øke inntekter eller redusere kostnadene. Bedrifter i alle bransjer bør kunne finne måter for å kombinere bærekraft og lønnsomhet (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117). NHH-forskerne Jørgensen og Pedersen mener det er avgjørende å ta opp problemstillinger som er så betydningsfulle at de ikke kan overses, og som har potensial til å påvirke beslutningene til interessenter. Istedenfor å prioritere egne forretningsnære bærekraftstiltak, kopierer mange andre sine bærekraftstiltak uavhengig av egen vesentlighet, eller fokuserer på lavhengende frukt som gir lite betydningsfulle resultater. For å løse denne utfordringen, anbefaler de at virksomheter gjennomfører en vesentlighetsanalyse for å identifisere de mest relevante sosiale og miljømessige problemstillingene og prioriterer dem etter deres betydning fra et økonomisk, sosialt og miljømessig perspektiv (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117).

En studie gjennomført ved Harvard University støtter metoden som Jørgensen og Pedersen trekker frem. Her peker man på at selskaper som fasiliteter ressurser mot å løse sine mest sentrale bærekraftsproblemer opplevde større positiv effekt på lønnsomheten, sammenlignet med de som ikke gjorde det. Dette gir oss retningen for to sentrale funn. (1) At de som velger å løse utfordringer som påvirker interessentene mest, er også de som blir belønnet i markedet. (2) Det er ikke mengden ressurser man tilordner bærekraftsarbeidet som er nøkkelen, men hvordan midlene blir anvendt. Dette viser at for å oppnå positive resultater innen bærekraft, er det nødvendig å prioritere ressursene på en effektiv måte og fokusere på de problemstillingene som er definert av deres interessenter (Jørgensen & Pedersen, 2017, s.117).

Det kan være nyttig å skille mellom bærekraftstiltak som gjør oppsiden mer positiv fra de som reduserer nedsiden, samt indirekte og direkte virkninger. Dette for å tydeliggjøre ovenfor beslutningstakere at investeringer på bærekraft ikke utelukkende har direkte virkning på kort sikt. Indirekte oppside kan kalles for immaterielle ressurser, og viser at bærekraftige bedrifter kan oppnå bedre omdømme og/eller økt tillit hos sentrale interessenter. Indirekte nedside kan for eksempel være at investorer reduserer avkastningskravene sine, som følge av en sirkulær forretningsmodell som reduserer risiko. Trolig vil de viktigste resultatene vise seg over tid, for eksempel gjennom bedre omdømme og økt tillit ovenfor samarbeidspartnere, investorer, ansatte eller andre interessenter, som kan omsettes i bedre prestasjoner (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 116-118).

Det kan imidlertid være flere fordeler å innhente for ansvarlige bedrifter. Med en sterk bærekraftsprofil kan en organisasjon tilegne seg nye ressurser og tilby nye eller forbedrede verdier til sine kunder, og utnytte muligheter i produktmarkeder som tidligere har vært utilgjengelige (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 119-120). Et økt fokus på bærekraft kan hjelpe en virksomhet til å utvide sitt mulighetsrom, enten gjennom å utnytte nye forretningsmuligheter, eller gjennom en styrket konkurranseposisjon for å utnytte eksisterende forretningsmuligheter. Det er flere vitenskapelige studier som støtter disse sammenhengene, og peker mot at bærekraftige bedrifter kan oppnå unike konkurransefortrinn (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 119-120).

Ansvarlighet og krav

Det er stadig flere samfunnstrender som tyder på at det vil bli mer krevende for virksomheter å skjule uansvarlig atferd i fremtiden. Det forventes at myndighetene vil stille krav til virksomheters bærekraftige praksis og rapportering, og trolig kreve mer åpenhet og transparens fra selskaper når det gjelder påvirkning på miljø, økonomi og samfunn. Et av de beste eksemplene på dette er Åpenhetsloven som trådte i kraft 1.juli 2022. Denne loven stiller blant annet krav til åpenhet og innsyn for offentligheten i hvordan større virksomheter jobber for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (Regjeringen, 2022).

Dette henger tett sammen med et økende behov for å unngå grønnvaskere i samfunnet. Grønnvasking er misledende markedsføring der et produkt eller en virksomhet fremstilles som bedre enn den faktisk er i forhold til innvirkning på klima, natur, dyr og mennesker (Grønnvasking, u.å.). Grønnvaskingsplakaten oppsummerer 10 punkter de mener er helt nødvendige at virksomheter følger for å unngå å miste troverdighet. Her understrekes behovet for ærlighet og etterrettelighet. Virksomheter må sørge for at bærekraftsarbeidet som gjøres ikke bare skjer i kommunikasjon- og markedsavdelingen, og at de er varsomme om å snakke om viktigheten av bærekraft dersom man selv ikke tar reelle grep. Man skal heller ikke unngå eller tåkelegge egne utslipp og negative avtrykk på klima, natur og mennesker (Grønnvasking, u.å.).

Videre så forventes at det vil innføres strengere krav fra myndighetene i fremtiden til organisasjoners karbonutslipp og bruk av naturressurser, samt innføring av insentiver og støtteordninger for bærekraftige investeringer som fremmer grønn økonomi (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022). Daværende statsminister Erna Solberg ble i 2019 sitert på at «kunnskap må legges til grunn når regjeringen skal se på hvordan vi kan tilrettelegge og sikre bedre rammevilkår fremover. Det viktigste politikere kan bidra med, er å skape et forutsigbart og moderne rammeverk for norsk næringsliv» (Haram, 2019).

Flere virksomheter opplever imidlertid at myndighetene ikke setter tydelige nok mål og føringer, og at utviklingshastighetene på helt nødvendige tiltak går for sakte (Gotaas Kilde & Mathiesse, 2019). Flere oppgir at de ser til EU, og tilpasser seg lovendringene her. I en fersk undersøkelse utført av BDO oppgir over halvparten av bedriftene at usikkerhet rundt rammevilkår (skatter, avgifter og reguleringer) oppleves som hinder for utviklingen (BDO, 2023). «Forutsigbarhet er nødvendig for effektiv drift og videre vekst, og i vanskelige perioder er det spesielt viktig. Hyppige og uventede endringer i

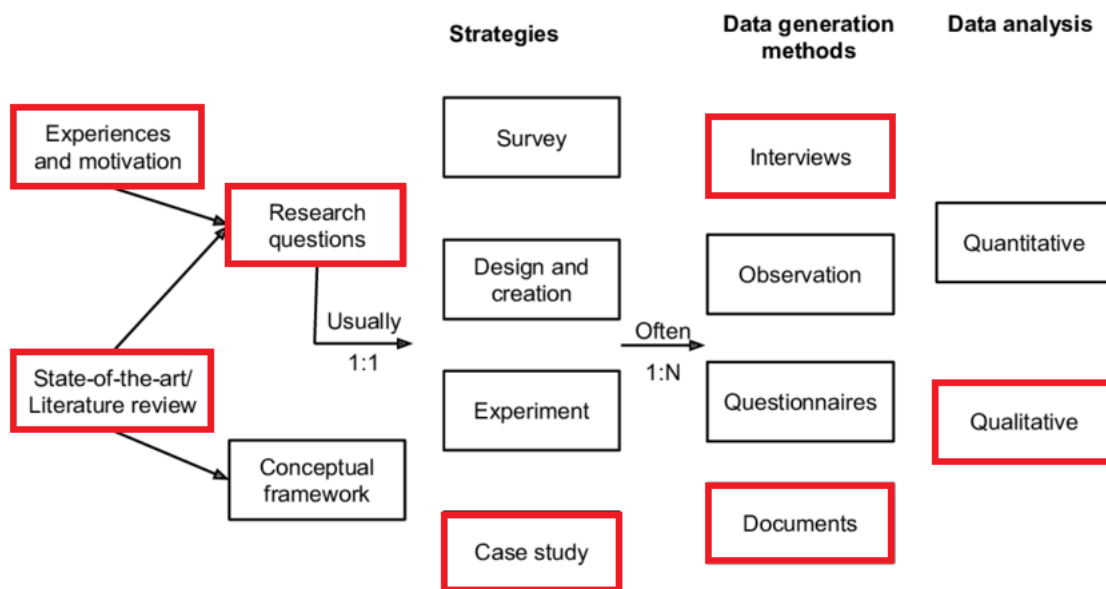
rammevilkår er ødeleggende» svarer partner Klaus Hansen i BDO Østfold. Samme undersøkelse viser at færre små- og mellomstore bedrifter gjennomfører eller planlegger å gjennomføre bærekraftstiltak det kommende året, og oppgir at de ikke har økonomi til å gjøre nødvendige investeringer med tanke på bærekraftstiltak (BDO, 2023).

3 Metode

I metodekapitlet vil vi konkretisere fremgangsmåten vi har valgt å ta i bruk ved gjennomføringen av bacheloroppgaven. I første omgang vil vi se på valgene vi har tatt rundt forskningsprosessen med tilhørende forskningsstrategi og valg av metode. Tett knyttet opp mot dette vil vi se på de etiske overveielserne som er tatt underveis, og hvilke mulige svakheter og begrensinger som er gjeldende. Kapitlet avsluttes med å se på metodekvalitet. Dette vil gi en transparent og troverdig tilnærming til oppgaven, og sørger for at våre funn og konklusjoner i oppgaven er grundig dokumentert og verifisert.

3.1 Forskningsprosessen

Som grunnlag for oppgavens forskningsprosess har vi valgt å basere oss på Oates (2006) sin forskningsmodell. En av fordelene med bruken av denne modellen er at den gir en strukturert tilnærming til forskning. Modellen består av syv trinn som gir en systematisk og logisk fremgangsmåte for å planlegge, gjennomføre og evaluere en undersøkelse (Oates, 2006). Modellens første elementer er opplevelser og motivasjon, i tillegg til en litteraturgjennomgang. Dette fører videre til oppgavens forskningsspørsmål eller problemstilling. Oppgavens problemstilling vil videre danne grunnlaget for hva som vil være hensiktsmessig valg av forskningsstrategi og design. Deretter tar modellen seg videre til utvalget av oppgavens metode for datainnsamling og analyse. Disse elementene vil vi utforske mer detaljert videre i oppgaven.



Figur 3 - forskningsmodell (Oates, 2006)

Forskningsprosessen knyttet til problemstillingen

Utvikling av problemstillingen baserer seg mye på erfaringer vi har fra studiet, i tillegg til en indre motivasjon om å ha et fokus på bærekraftig utvikling. Også oppgavestillers ambisjoner knyttet til bærekraft bidro til utviklingen av problemstilling. Tidlig i forskningsprosessen ble vi inkludert av VM-organisasjonen og oppfordret til å delta på workshops arrangert av arrangøren. Her ble ulike aktører på tvers av privat og offentlig sektor invitert inn til å påvirke bærekraftsarbeidet og strategien til Ski-VM. Disse nettverkstreffene gjorde at vi fikk muligheten til å knytte kontakter, i tillegg til at det gav oss nyttig input fra næringslivet om deres behov og ønsker. Ved å gjøre en grundig utvelgelse av relevant teori parallelt med utformingen av oppgavens problemstilling, fikk vi et tydeligere bilde av hva som var nødvendig å utforske og analysere for å kunne besvare problemstillingen på en passende måte.

3.2 Forskningsdesign

Oppgavens forskningsdesign refererer til en overordnet plan og strategi for gjennomføringen av oppgavens forskning. For å gjøre et fornuftig valg av forskningsdesign er det flere prinsipielle spørsmål som bør tas stilling til. Det er nødvendig å vurdere om en vil ta i bruk et ekstensivt eller intensivt design, som videre avgjør om en bør velge å ta i bruk kvalitative eller kvantitative metoder. For å gjøre et riktig valg av undersøkelsesdesign, vil prosjektets tidsperspektiv videre ha betydning for vurderinger rundt valg av oppgavens hoveddesign (Busch, 2013).

Ifølge Jacobsen (2022) er det et sentralt skille mellom to ulike forskningsdesign. Vi har det som kalles beskrivende/korrelasjonelle, og de som kalles kausale. Beskrivende/korrelasjonelle forskningsdesign er brukt når man ønsker å beskrive og forklare en situasjon eller en sammenheng mellom to eller flere variabler. Dette designet er ikke egnet til å fastslå årsakssammenhenger mellom variabler, men kan gi en indikasjon på hvilke faktorer som er relatert til hverandre. Kausale forskningsdesign er på den andre siden mer egnet når man ønsker å undersøke årsakssammenhenger mellom to eller flere variabler (Jacobsen, 2022, s. 102). Sistnevnte krever i større grad kontrollert eksperimentering, noe vi ikke skal gjøre i denne oppgaven. Det beskrivende/korrelasjonelle designet blir derfor mer relevant i denne oppgaven.

Intensivt design

En problemstilling blir ofte definert hovedsakelig for å beskrive noe en mangler kunnskap om. I slike tilfeller blir et viktig valg når det gjelder forskningsdesign og undersøkelsesdesign, hvorvidt en skal vektlegge statistisk eller teoretisk generalisering. Med andre ord, om vi skal gå intensivt eller ekstensivt til verks (Jacobsen, 2022, s. 101-102). Ved å ta i bruk et intensivt design velger man å gå i dybden ved å hente inn data fra et fåtall kilder, for eksempel gjennom intervjuer (Busch, 2013, s. 52). Motpolen til et intensivt design, altså et ekstensivt design, velger en heller å samle data fra mange kilder. Det vil være naturlig å gjøre et valg mellom de to ulike designene på bakgrunn av prosjektets tilgang på ressurser. Kompleksiteten av problemstillingen er også med på å

påvirke valget. Ekstensiv og intensiv design har med andre ord ulike kvaliteter, og det finnes ikke nødvendigvis en entydig løsning på hva man bør gå for (Busch, 2013, s. 53).

Temaet bærekraft er fortsatt er nokså uspesifisert, og påstanden vår er at mennesker og bedrifter definerer og forholder seg til området forskjellig. Begrepet i seg selv forstås også ulikt, det er ulik oppfatning av hvilke dimensjoner som inngår, bakgrunn for motivasjon, grad av engasjement, og ikke minst, hvordan man skal operasjonalisere arbeidet. Dette introduserer flere egenskaper, og en forventning om variasjon og ulike nyanser i responsene fra datainnsamlingen. I tillegg til den begrensede tilgangen til ressurser vi har over en forholdsvis kort tidsperiode, konkluderte vi derfor med å gå for et intensivt forskningsdesign. Dette gir oss i større grad mulighet til å gå i dybden på flere ulike variabler. En mer avgrenset problemstilling kunne på den andre siden gjort det mer naturlig å gå for et ekstensivt design (Busch, 2013, s. 52).

Kvalitative data

Innhenting av kvalitativ data er et godt utgangspunkt for å kunne gå i dybden i komplekse problemstillinger. Kvalitative data går derfor godt sammen med et intensivt design. En positiv side ved å ta i bruk kvalitative tilnærminger er at man ikke på forhånd er låst til en bestemt datainnsamlingsmetode, som gjør det hele mer fleksibelt. Dette fordi datainnsamlingen og analysen blir gjort parallelt (Halvorsen, 2008, s. 131). I tidlig fase av prosjektet var vi innom tanken om å gjennomføre spørreundersøkelser i tillegg til dybdeintervjuer, noe som ville kategorisert seg som innhenting av kvantitative data. Kvantitativ data egner seg i større grad i et ekstensivt design (Busch, 2013, s. 53). Samtidig kan en kombinasjon av begge gi gode muligheter for å utnytte de positive sidene av hver av metodene. Ifølge Jacobsen (2022) sin grunnleggende antakelse om kvalitative og kvantitative tilnærminger, er ikke tilnærmingene prinsipielt forskjellig fra hverandre (Jacobsen, 2022, s. 44). Begge er metoder for å samle inn empiri, men egner seg i forskjellige sammenhenger.

Vi valgte å ikke ta i bruk både et kvantitativt og kvalitativt design fordi vi konkluderte med at det ville bli for omfattende i forhold til tidsperspektivet vi har for oppgaven. Dette var også en naturlig løsning siden problemstillingen vår ikke nødvendigvis har ett rett svar, og fordi vi velger å ha et større fokus på mening og innhold, fremfor bredde og omfang (Fangen, 2022).

Tidsperspektiv

På grunn av begrenset tidsomfang på oppgaven ble det gjennomført en tverrsnittsundersøkelse, som vil si at en gjør datainnsamlingen på ett tidspunkt (Busch, 2013, s. 54). Den kvalitative undersøkelsen foregikk over cirka fire uker, men blir betraktet som en tverrsnittsundersøkelse ettersom hver respondent kun ble intervjuet én gang. Hadde en samlet inn data på flere tidspunkter kunne en med et bredere grunnlag analysert utviklingstrekk og endring over tid, som videre kunne gjort det lettere å forklare funn og årsak-virkning-forhold. At datainnsamlingen kun gjøres på et tidspunkt

er en svakhet for undersøkelsen, ettersom det kan gi negative aspekter for resultatene. Dette er imidlertid noe vi i oppgaven har forsøkt å ta hensyn til når vi analyserer egen empiri, og bruk av analyseteknikker.

Hoveddesign

En casestudie kjennetegnes av å være en detaljert studie av en enkelt enhet, som for eksempel en person, gruppe, organisasjon eller situasjon (Halvorsen, 2008, s. 105). Dette designet brukes til å undersøke komplekse fenomener og gi innsikt i årsakssammenhenger. Analysen i en casestudie åpner ofte for muligheter for å samle inn data fra mange variabler. Registreringen som gjøres av dataen gjennomføres ofte usystematisk, som ofte fører til en intuitiv tolkning av materialet (Halvorsen, 2008, s. 106).

En svakhet med å kun undersøke en enkelt case, er at de er svake i forhold til det som kalles statistisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 111). I forsøket på å forstå komplekse fenomen kan det mange ganger ikke være nok å undersøke enkelttilfeller alene. «Det å ha informasjon fra bare en kontekst fører også til en fare for at det som beskrives, er unikt for denne ene casen, og dermed kan ikke funnene generaliseres til andre enheter som ikke er studert» (Jacobsen, 2022, s. 111). Ved å sammenligne flere caser, kan vi identifisere likheter og forskjeller mellom casene, samt identifisere mønstre og trender som kan gi en mer helhetlig forståelse av fenomenet.

Det var altså nyttig for oss å gjøre en sammenlignende casestudie av flere grunner. For det første var det viktig for å kunne konkludere med at potensielle funn og årsak-virkning-forhold ikke er unike for det enkelttilfellet alene. I tillegg hadde vi et ønske om å studere idrettsarrangører og deres nettverkspartnere fra ulike idrettsarenaer, ettersom vi hadde en påstand om at arbeidet ble tilnærmet nokså ulikt. Med bakgrunn i denne kunnskapen valgte vi derfor å gjøre en sammenlignende casestudie, hvor vi har analysert tre ulike caser.

3.3 Datainnsamling

Metode for datainnsamling

Vår undersøkelse kjennetegnes hovedsakelig av en induktiv forskningsmetode. Dette vil si at man på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner utvikler sammenhenger, prinsipper eller teorier om et studerte fenomen (Tranøy, 2021). For å få en bredere forståelse av temaet, gjennomfører vi semistrukturerte dybdeintervjuer. Dybdeintervju, også kalt for intensive intervjuer, er en samtale hvor intervjueren stiller spørsmål til respondenten som svarer med egne ord for å fortelle om sine erfaringer og holdninger som er relevante for problemstillingen (Halvorsen, 2008, s. 138). Fordelen med denne type metode er at det gir en større grad av åpenhet, og informasjonen blir i mindre grad begrenset fra respondentene. Kvalitative data legger med andre ord mindre føringer for

den informasjonen som innhentes. Dermed argumenteres det for at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy presisjon og gjengir en riktigere forståelse av fenomenet eller situasjonen (Weick, 1996). En annen fordel er at dataene som regel vil være mer nyanserte, fordi spørsmålene åpner opp for at respondenten kan gi sine tolkninger, meninger og unike forståelse av et gitt forhold. Slik favoriserer kvalitative data variasjon og kompleksitet.

Valg av datakilder

I oppgaven har datainnsamlingen av primærdata basert seg på kvalitative intervjuer. For å gjøre et grundig arbeid rundt utvalget av relevante informanter, gjorde vi strategiske valg for å komme i kontakt med respondenter med relevant informasjon. Utvalget av informanter ble gjort ved å identifisere de mest relevante personene som vi bedømte kunne gi nyttig informasjon om idrettsarrangementene (casene), deres partnere, kunder eller deltakere i deres nettverk. Dette ble gjort ved å gjøre en analyse av de aktuelle casene og deres tilknyttede nettverk for å identifisere nøkkelaktører og interessenter som kunne gi innsikt i ulike aspekter av virksomheten.

Utvalget av informanter ble også vurdert ut fra forskjellige kriterier, som deres relevans for casene, erfaringer og arbeidsoppgaver mot de relevante temaene. Videre ble det også vurdert om de kunne gi innsikt i flere deler av virksomheten, inkludert deres erfaringer med idrettsarrangementene og deres samarbeid med partnere og kunder.

De viktigste parameterne våre var at personen måtte ha tilknytning til casevirksomheten enten gjennom en ledende stilling fra arrangørorganisasjonen, eller arbeide tett på casevirksomheten som partner, sponsor, leverandør eller deltaker i nettverk, med et vektlagt fokus på bærekraftig verdiskapning. Det var ikke et kriterium at alle respondentene måtte inneha høy kompetanse om temaet bærekraft, men alle respondentene måtte ha en jobb eller stilling hvor temaet var relevant for problemstillingen. Det var også viktig å sikre at utvalget av informanter var mangfoldig og representerte ulike perspektiver og erfaringer. Dette innebar å inkludere personer av ulikt kjønn, ulike bakgrunner, erfaringer og roller i virksomhetene. Totalt ønsket vi 12 deltakere i den kvalitative undersøkelse – 3 representanter fra caseorganisasjonene og 3 representanter knyttet opp mot hver case. Imidlertid fikk vi avslag fra noen respondenter, dette var likevel noe vi forventet og hadde tatt med i betraktning. Til slutt endte vi opp med 10 deltakere i den kvalitative undersøkelsen. Av disse var det fire menn og seks damer som deltok.

Casevirksomhet 1	Casevirksomhet 2	Casevirksomhet 3
Informant 1a <i>Idrettsarrangør</i>	Informant 2a <i>Idrettsarrangør</i>	Informant 3a <i>Idrettsarrangør</i>
Informant 1b <i>Bygg- og anleggsbransjen</i>	Informant 2b <i>Avfalls- og gjenvinningsbransjen</i>	Informant 3b <i>Reiselivsbransjen</i>
Informant 1c <i>Reiselivsbransjen</i>	Informant 2c <i>Rådgivning, Bygg- og anleggsbransjen</i>	Informant 3c <i>Miljøorganisasjon</i>
Informant 1d <i>Transport- og logistikkbransjen</i>		

Figur 5 - Oversikt over informanter

Valg og operasjonalisering av variabler

Ved induktive forskningsmetoder er det i mindre grad viktig å diskutere valg av variabler, ettersom variablene i større grad vil bestemmes av respondentene (Busch, 2013, s. 58). For at intervjuet imidlertid ikke skulle bli for omfattende var det nødvendig å gjøre noen avgrensninger. Vi valgte derfor å gjøre semistrukturerte intervjuer. Dette innebærer at vi hadde en oversikt med planlagte spørsmål som var gruppert inn i ulike temaer vi ønsket å undersøke, samtidig som vi opprettholdt en fleksibilitet til å gjøre endringer ut fra hvem vi intervjuet.

Intervjuguiden (se vedlegg 1) ble utviklet etter møte med Operativ leder av Trondheim kommunes arbeid med Ski-VM 2025, Kjell Inge Stellander. Stellander bidro til økt innsikt og forståelse for prosjektet, også fra et perspektiv utenfor organisasjonen. Dette i samsvar med observasjonene vi gjorde under to innledende workshops, gjorde at vi opplevde at vi hadde tilstrekkelig info til å utvikle noen fastsatte spørsmål. Intervjuguiden beholdt de samme temaene gjennom alle intervjuene, slik at vi kunne sammenligne datamaterialet. Samtidig tilpasset vi noen av spørsmålene til de ulike respondentene, slik at den passet deres faglige bakgrunn, interesser eller ansvarsområder, samt stilte relevante oppfølgingsspørsmål basert på responsen under

intervjuet (Denscombe, 2014, s. 187). Det var også nødvendig å gjøre noen justeringer i intervjuguiden basert på informasjon innhentet fra tidligere intervjuer løpende i undersøkelsen.

Tematisering var imidlertid viktig i intervjuguiden, ettersom det sikret at ulike områder av oppgaven ble dekket. Temaene vi fokuserte på var 'bærekraft', 'økonomi og innkjøp', 'kunnskapsutveksling og nettverk' og 'konkurrenter'. Inndelingen gjorde det videre enklere for oss å håndtere spørsmålene under intervjuet, og i etterkant når vi transkriberte og analyserte datamaterialet.

Respondentene fikk ikke utgitt intervjuguiden på forhånd, som vi mente hadde sin hensikt ved at vi ønsket færre forhåndsdefinerte svar. En mulig ulempe ved å ikke gi mulighet for forberedelser, var at for noen av respondentene kunne noen av spørsmålene oppleves som utfordrende å svare på. For å forebygge dette, åpnet vi intervjuet med å avklare tematisering, og et par åpne spørsmål for å trygge respondenten. Videre forsøkte vi å inkludere et forklarende fokus med definisjon av begreper ved behov, og ga respondentene anledning til å reflektere over spørsmål før svar. I de fleste intervjuene opplevde vi ikke dette som en betydelig utfordring.

Intervjuene ble gjennomført enten fysisk eller over Teams, i samsvar med retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Gjennom Teams gjorde vi opptak og automatisk diktering, som vi senere benyttet for å transkribere intervjuene. Dette sikret at informasjonen vi innhentet ikke gikk tapt, ble feiltolket eller misforstått. Vi opplevde metoden som positiv, og at det bidro til at respondenter på tvers av geografiske avstander også kunne bidra til oppgaven.

Dokumentstudie

I tillegg til datamaterialet vi innhentet fra informantene, gjorde vi også en dokumentstudie der vi hentet inn sekundærdata. Dette er en forskningsmetode som analyserer eksisterende dokumenter, med andre ord data som andre har samlet inn (Andersen, 2020). Dette gjelder for eksempel rapporter, artikler, informasjon vi fant på de ulike nettsidene til aktørene vi har undersøkt, offentlige meldinger eller andre dokumenter vi har oppnådd direkte fra kontaktpersonen i Ski-VM, som er relevante for forskningsspørsmålet vårt. Dokumentstudien var med på å bygge grunnlaget til oppgaven, og bidro til vår teoridel og problemstilling.

3.4 Dataanalyse

For å gjennomføre en dataanalyse ved et kvalitativt forskningsopplegg sier Johannesen et al. (2004) at utfordringen er "å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden så den blir håndterbar å jobbe med, identifisere mønstre og lage rammeverk for å formidle innholdet" (Johannesen et al., 2021, s. 186). Det vektlegges også at det ikke finnes noe fasit på hvordan dette gjøres. Ettersom vår undersøkelse tok utgangspunkt i semistrukturerte dybdeintervju, fikk respondentene med egne ord beskrive sine tilnærminger til forskningsspørsmålene. Dette

medførte at dataene figurerte ulike temaer, fokus og lengde. For å systematisere det kvalitative datagrunnlaget var det dermed behov for en analysemetode som håndterte ulikheter, nyanser og kompleksitet. Derfor avgjorde vi å gjøre en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Tematiske analyser, som deler mange likhetstrekk med innholdsanalyser, gir fleksibilitet og mulighet til å kombinere med andre teorier. Metoden er egnet til å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller tema i et datasett. Braun og Clarke foreslår å strukturere analysen gjennom følgende trinn: bli godt kjent med data, utvikle innledende koder, søke etter tema, gjennomgå temaene på nytt og til sist, navngi tema. Fordelen med denne forskningsmetoden er dens egnethet til å gi en rik beskrivelse av data og tolkning av ulike aspekter av et forskningstema (Braun & Clarke, 2006).

Bli kjent med datamaterialet

Den første delen av analysearbeidet starter allerede under forarbeidet og innhenting av data. Etter gjennomføring av intervju ble alle intervju transkribert. Det var viktig for oss å sikre at vi hadde en felles forståelse av innholdet av analysen, og brukte tid på å bli godt kjent med innholdet av råmaterialet. Bruken av en tydelig intervjuguide var også en fordel, da det ga oss tidlig noen tanker om potensielle temaer til analysen og hvilke dimensjoner av dataen som potensielt ville være relevant å fremheve.

Innledende koder og søk etter tema

Vi opplevde å ha god kjennskap til innholdet i datamaterialet, og bruken av en tydelig intervjuguide bidro til å tematisere innholdet tidlig. Vi identifiserte videre kodene «læring», «kunnskapsutveksling», «nettverk», «næringsliv», «allianser», «måling», «bærekraftig forretningsutvikling», «definisjon av bærekraft», «økonomi» og «krav». Formålet med koding er å identifisere elementer i råmaterialet som kan være nyttig for problemstillingen i oppgaven, og være av interesse ved analysering. For hvert av de nevnte temaene fargekodet vi innholdet (Braun & Clarke, 2006). I noen tilfeller der innholdet kunne kategoriseres under flere temaer ble dataelementet markert med flere farger.

Gjennomgang og definering av tema

Etter koding av datamateriale ble dette sortert i tabeller basert på tilhørende tema. I denne delen fastslo vi at det var naturlig å slå sammen temaene «læring» og «kunnskapsutveksling», «nettverk», «næringsliv» og «allianser», og «måling» og «bærekraftig forretningsutvikling», «krav» og «økonomi» som ble til et kun «bærekraftig forretningsutvikling».

Rapport

Siste steg ved tematisk analyse innebærer utvikling av rapport for endelig analyse. Denne presenteres i kapittel 4.

3.5 Ethiske overveielser

Når vi skriver oppgaven, må vi ta hensyn til etiske vurderinger for å kunne følge god forskningsetikk (Jacobsen, 2022, s. 22). For oss var det spesielt viktig å ivareta informantenes personvern og sørge for at informantene er klar over hva vi skal benytte datamaterialet vi samler inn til. Dette for at hensikten med oppgaven var å danne ny kunnskap, noe som ikke skal gå på bekostning av informantene som stilte opp og det skal heller ikke gå utover integriteten i oppgaven. Det første som ble gjort var at emneansvarlig sendte inn en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD), denne søknaden la igjen grunnlaget for informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuene. For at vi skal ha rett til å ta opptak av intervjuene ble det stilt krav om at disse måtte lagres på en trygg måte, dette for at opptaket ikke skal havne på avveie og for å ivareta informantenes personvern (Jacobsen, 2022, s. 56).

For å kunne ivareta informantenes personvern har vi valgt å anonymisere informantene i oppgaven. Å anonymisere innebærer at det ikke skal være mulig å identifisere informantene ut fra dataen som er samlet inn, og det skal ikke være mulig å lage koblinger mellom data og enkeltmennesker i etterkant (Jacobsen, 2022, s. 50-51). Måten vi har gjort dette på er å benytte en såkalt aidentifisering av informantene. Dette innebærer at ingen data inneholder opplysninger som direkte kan brukes til å identifisere personer. Vi har derfor valgt og innført «støy» i dataen for å gjøre de mindre eksakte og omtaler informantene ut fra hvilken industri de arbeider i. For å beholde integriteten i oppgaven er det viktig at vi gjengir resultatene fra dataen fullstendig og i riktig sammenheng. Dersom vi tar sitater ut fra større sammenhenger kan det føre til at budskapet som informanten formidlet blir endret. Det er derfor viktig at vi gjengir det informanten sier i sin helhet, slik at budskapet forblir det samme i oppgaven vår.

3.6 Metodekvalitet

I dette delkapittelet vil vi gjøre en vurdering av kvaliteten ved metoden vi har valgt å ta i bruk i oppgaven. Forskjellige valg av metode i tilknytning til oppgaven vil ha naturlige konsekvenser og påvirkning på oppgavens resultat, og teorien trekker frem begrepene reliabilitet og validitet som kriterier ved en kvantitativ undersøkelse (Johannessen et al., 2021). Med tanke på at vi baserer oss på et kvalitativt undersøkelsesopplegg er det relevant å se på Guba og Lincoln sin teori hentet fra Johannesen et al. (2004), om at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes enn kvantitative undersøkelser. Her går de med andre ord bort fra begrepene reliabilitet og validitet og ser heller på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse for å måle kvalitet i kvalitative studier. Vi velger derimot å basere oss på Johannesen et al. (2004) sin antakelse om at det ikke alltid vil være dette tydelige skillet om enten eller, men at det også i kvalitative undersøkelser kan egne seg å se på reliabilitet og validitet på samme måte som i kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2021, s. 198). Den totale kvaliteten til et forskningsprosjekt vil til syvende og sist vurderes ut ifra om leseren oppfatter det som skrives som sant (Jacobsen, 2022). Det finnes mange mulige trusler for forskningens kvalitet. Dette vil vi gå videre inn på her.

Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet dreier seg om «hvilken data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides» (Jacobsen, 2022, s. 198). Graden av reliabilitet forteller oss videre om hvor pålitelig og etterprøvbare målingene er. Pålitelighet handler om graden av tillit man kan ha til at dataene som er samlet inn er representative og korrekte (Jacobsen, 2022, s. 17), altså at undersøkelsen er til å stole på. Det finnes flere ulike måter å teste reliabiliteten til data på, men testing av kvalitativ data vil ikke være like enkelt og konkret som testing av kvantitativ data. Dette fordi dataen som er samlet inn gjennom dybdeintervjuer gir svært varierte svar. Hvordan dataen samles inn og videre tolkes vil derfor kunne ha innvirkning på reliabiliteten og påliteligheten til resultatet. For å sørge for at våre intervju spørsmål og analysemetoder skulle gi så konsistente resultater som mulig, utformet vi i forkant en intervjuguide. Intervjuguiden fungerte for å strukturere og standardisere temaene og spørsmålene i undersøkelsen. Dette ga oss en systematisk og standardisert tilnærming til datainnsamlingen. Videre hjalp det oss med å få en slags mal på etterprøvbarhet, i tillegg til at det gjorde det mulig å sammenligne svar fra ulike informanter og casestudier.

Intervjuguiden bidro både til å huske å stille alle de relevante spørsmålene, men også for å forhindre unøyaktigheter og feil, som videre støttet opp for å forhindre misforståelser og feiltolkninger. En risiko ved gjennomføring av intervjuer kan være at det oppstår intervju effekter. Dette fenomenet beskrives i boken «hvordan gjennomføre undersøkelser», som at en samtale formes av partene som deltar (Jacobsen, 2022, s. 251). Noe som betyr at det finnes en risiko for at den som holdt intervjuet kan ha hatt en innvirkning på vårt resultat. Årsaken til dette er at ulike personer vil kunne ha ulike oppførsel og forskjellige vinklinger på spørsmål, som videre kan gi ulike svar. Som menneske vil det også være naturlig å ha forutinntatte antakelser om hvordan informanten kommer til å svare. Dette kan også gå motsatt vei, altså at informanten svarer det de tror intervjueren vil høre. Måten vi prøvde å unngå dette var ved å følge den systematisert intervjuguiden i hadde opparbeidet, i tillegg til at vi i forkant ble enige om hvordan vi skulle opptre og oppføre oss.

På alle intervjuene tok vi opptak gjennom Teams, som også ga oss mulighet til å bruke funksjonalitet som automatisk transkribering. Dette bidro til at vi kunne høre på intervjuene i ettertid, i tillegg til at transkriberingen i etterkant av intervjuet ble noe enklere. Å gjøre opptak og ha på automatisert transkribering var et hjelpemiddel som sørget for at vi fikk med oss alle detaljer fra intervjuet. Slik unngikk vi at resultatet ble påvirket av hva vi som intervjuere og deltakere husket, noe som også styrket reliabiliteten til undersøkelsene. Dette medvirket også til å få til en standardisering mellom alle intervjuene.

Validitet (troverdighet)

Validitet i et kvalitativt undersøkelsesopplegg vil påvirkes av hvordan forskernes funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte. Det handler derfor om «hvorvidt en undersøkelse undersøker det den har til hensikt å undersøke» (Johannessen et al., 2021, s. 199). For å sikre validiteten i kvalitativ forskning hvor en ikke tar utgangspunkt i målbare variabler som talldata, kan en gjøre gjennom å være pålitelig og saklig i bruken av metode for innsamling av data og analyse (Halvorsen, 2008, s. 72).

Ved at vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant kan både ses på som en styrke og en svakhet i forhold til undersøkelsesopplegget vårt. Styrken er at det muliggjorde det å få informantenes genuine og umiddelbare respons, siden de ikke hadde mulighet til å forberede svarene i forkant. Dette ønsket vi for å på best mulig vis få innsikt i deres sanne representasjon av virkeligheten, og ikke noe de i forkant hadde forberedt og lest seg opp på. Svakheten ved dette er at de ulike informantene har ulikt grunnlag i å svare på spørsmålene. Respondentene i undersøkelsen er nøye satt sammen for å forsøke å være representativ og sikre mangfold. Respondentene som representerer samarbeidsbedriftene og/eller kundene av idrettsarrangørene, er imidlertid hentet fra ulike bransjer og har ulike posisjoner i sine organisasjoner, og det eksisterende kunnskapsomfanget på fagområdet er noe varierende blant informantene. Dette kan derfor påvirke resultatene.

At de vi intervjuer vil komme med en sann representasjon av virkeligheten er heller ingen selvfølge. Dette utsagnet stammer fra Alvesson (2010) sin sterke kritikk om at mange forskere i intervjusettinger tar det forgitt at det som mennesket som intervjues sier og gjør representerer virkeligheten. Han problematiserer også tematikken om at det ofte vil være et åpent spørsmål om de man intervjuer faktisk representerer den virkeligheten de gir seg ut for å representere (Alvesson, 2010). For å reflektere rundt validiteten kan vi derfor stille oss spørsmål som «har vi fått tak i de riktige kildene?», «gir kildene riktig informasjon?», «når i undersøkelsen blir dataen samlet inn?» og «hvordan kommer informasjonen fram?» (Jacobsen, 2022, s. 240-243). Dette var spørsmål vi hadde i bakhodet underveis i transkriberingen. I tillegg til at vi tok hensyn til dette når vi tok i bruk sekundærkilder.

Som sekundærkilder har vi tatt i bruk ulike forskningsartikler. Det kan være viktig å grundig vurdere styrker og svakheter ved en studie før en trekker en konklusjon og anvender resultatene i egen forskning. Vi har vurdert de ulike forskningsartiklene i ut ifra hvor de er publisert og hvem som har publisert de. Basert på vår vurdering er dette troverdige kilder. Samtidig avdekket vi svakheter som at enkelte undersøkelser hadde et lite representativt utvalg som begrenser generaliseringen av resultatene. Det er samtidig lite forskning på området, som gjorde artikkelen interessant å ta med i studien vår.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet, også omtalt som ekstern validitet, handler om resultatet fra forskningsprosjektet er overførbart til andre lignende situasjoner, kontekster eller organisasjoner (Johannessen et al., 2021, s. 200). Normalt sett vil resultatene fra en enkelt caseundersøkelse være svært kontekstspesifikke. Derfor valgte vi å undersøke og sammenligne tre ulike caser. Dette vil øke sannsynligheten for at funnene som er gjort, kan generaliseres til andre caser som ikke er studert. I tillegg er funnene tett knyttet opp mot generelle teoretisk fenomen. Gjennom støtte i andre sine undersøkelser kan vi med ganske stor sikkerhet vise til sammenhenger, der gjeldende gruppen deler visse likhetstrekk (Jacobsen, 2022, s. 257-258).

For å kunne bruke sammenlignende casestudier var det nødvendig å matche casene på relevante variabler for å kunne sammenligne dem, som for eksempel type arrangement (idrettsarrangement), størrelse (min. < 8000 tilskuere), geografisk beliggenhet (Norge) og uttalt bærekraftsfokus. Dette kan bidra til å øke overførbarheten av funnene til andre større idrettsarrangementer med lignende karakteristikk. Naturligvis vil ikke alle aspekter kunne reproduseres direkte, da det er individuelle praksiser ved de ulike arrangementene og idrettsgrenene, men på generell basis så deler idrettsarrangørene imidlertid mange av de samme problemstillingene og mulighetsrommene som kan knyttes til bærekraft på tvers av hverandre. Kontekstuelle faktorer som hvor i Norge idrettsarrangementet holdes, eller andre kulturelle, økonomiske, sosiale eller politiske faktorer er også viktig å ta hensyn til (Jacobsen, 2022, s. 257-258).

Overensstemmelse

Overensstemmelse innebærer at funn oppdaget i forskningen faktisk stammer som et resultat av innhentet data og ikke forskernes subjektivitet (Johannessen et al., 2021, s. 201). For å sikre at resultater stemmer med virkeligheten har vi gjort et grundig arbeid i å beskrive hvilke beslutninger som er tatt i forskningsprosjektet, slik at dette kan følges opp og vurderes av eksterne. Med en pragmatisk tilnærming til forskningsarbeidet, jobbet vi aktivt med teori og empiri for å avdekke relevansen av de ulike teoretiske temaene. Ettersom vi fikk mer kunnskap om fagområdet og samtidig fikk flere aspekter fra empirien, så vi behovet for å inkludere og utvide noen deler av det teoretiske grunnlaget, i tillegg til de empiriske forskningsspørsmålene. Vi opplever at det er overensstemmelse med den forskning vi har gjort og teorigrunnlaget, basert på at teorien som ble lagt til grunn stemte overens med funnene avdekket i intervjuene. Det at vi er tre studenter som samarbeider om oppgaven har også vært positivt. Dette har gitt muligheten til å diskutere og reflektere over respondentenes svar, samt holde et mer selvkritisk blikk på egne tolkninger og holdninger gjennom forskningsprosjektet.

4 Diskusjon

I dette kapittelet skal vi drøfte teorien vi har presentert opp mot svarene vi har fått fra våre respondenter. Dette gir oss grunnlaget for å diskutere problemstillingen vår «*Hvordan kan bærekraftig forretningsutvikling bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store idrettsarrangementer?*».

I diskusjonen har vi valgt å beholde den samme tematiske inndelingen som vi hadde i teoridelen, da vi også har basert intervjuguiden på de samme temaene. Den første delen omhandler derfor hva aktørene legger i begrepet bærekraft da det var viktig for oss å ha en forståelse for hva organisasjonene tenker på når vi snakker om bærekraft. Videre ønsket vi å finne ut av hvordan organisasjonene delte og innhentet ny kunnskap, samt hvilke digitale løsninger de benytter. Etter at vi har funnet ut av det ble det naturlig å se på hvordan næringslivsaktørene samarbeider og hvordan en idrettsarrangør kan bidra til økt samarbeid i det lokale næringslivet. Til slutt tar vi igjen opp temaet bærekraft hvor vi ser på tiltak som organisasjonene har innført, og vi ser på hvordan og hvorfor det er attraktivt for både idrettsarrangører og næringslivet å ta bærekraftige beslutninger. I denne delen ser vi også på hvilke forventninger næringslivet har til at en idrettsarrangør skal ta bærekraftige valg og hvorfor idretten er en god arena for å skape bærekraftig verdiskapning. Diskusjonen avsluttes så med å oppsummere funnene våre i figur 6.

4.1 Definisjon av bærekraftig utvikling

For å etablere rammene for undersøkelsen, ønsket vi å studere hva respondentene definerte bærekraftig utvikling som. Som presentert i kapittel 2.1 var vi kjent med at begrepet har flere definisjoner og dimensjoner, som kan påvirke den enkeltes tilnærming til problemstillingen. Dette opplevde vi også at kom tydelig frem gjennom de ulike svarene vi fikk.

«Vi har dratt det veldig langt ned og gjort det til noe som vi synes er lettere å forstå. For oss så er bærekraft en person eller noe som har lyst til å gjøre noe godt for andre, for samfunnet eller næringslivet rundt oss, og vi har lyst til å bidra til positiv utvikling generelt»

Informant 2a

«For meg personlig innebærer bærekraft tre pilarer. Det må være bedre for utøverne, bedre for anlegget og bedre for brukerne. Noe må være bedre enn det det var før. Det må være bedre for klima, altså føre til lavere utslipp og mindre forsøpling, og det må være lønnsomt»

Informant 3a

Vår oppfatning er at det eksisterer en bredde i omfanget av begrepet. FN definerer tre sentrale dimensjoner, økonomi, samfunn og miljø, og sier at alle må være tilfredsstillende ivaretatt (FN, u.å). Ulik forståelse og definisjon av begrepet kan føre til usikkerhet knyttet til hvordan fagområdet skal håndteres og prioriteres. For denne

undersøkelsen vil det være nyttig å knytte dette opp mot hvordan de ulike aktørene operasjonaliserer sine bærekraftstiltak, og knytte dette videre mot teoretiske fenomen. En hovedvekt av respondentene nevnte imidlertid at bærekraftig utvikling involverte flere dimensjoner enn bare miljø. Dette gir funn mot at selv om bærekraftig utvikling forstås ulikt for respondentene, er det en felles forståelse om at begrepet ikke begrenser seg til bare ett forhold, men flere. Økonomi ble særlig trukket frem som en viktig faktor, både for næringslivsaktørene og idrettsarrangørene.

«Den økonomiske dimensjonen er viktig, ikke fordi at bærekraft nødvendigvis skal måtte lønne seg, men for at det skal være mulig å finansiere det»

Informant 1a

4.2 Læring, kunnskapsdeling og teknologi

Læring og kunnskap

I den empiriske studien gjennomført av Law & Ngai (2008) ble sammenhengen mellom kunnskapsdeling og læring i organisasjoner og dens påvirkning på bedriftens ytelse undersøkt. Studien konkluderte med at kunnskapsdeling og læring var avgjørende faktorer for bedriftens ytelse, så det ble derfor relevant å utforske hvilke holdninger og tiltak de ulike aktørene iverksetter for å øke kunnskap på bærekraft. Informantenes svar hadde en nokså stor innholdsmessig variasjon. Både bransjetilhørighet, størrelse på aktøren og deres grad av fokus på læring og kunnskapsdeling var blant annet faktorer som påvirket svarene.

«Med tanke på at kunnskap om bærekraft er noe som blir etterspurt mer og mer, så er det helt klart at for å holde seg konkurransedyktig, så må man utvikle den kunnskapen og følge hva markedet har behov for».

Informant 2c

Særlig blir et grunnleggende kunnskapsnivå trukket frem som en vital faktor for å kunne løfte bærekraft inn i prosjekter, og for at virksomheter skal beholde seg konkurransedyktige. Informant 2c forteller at de øker kunnskapen sin gjennom kursing av de ansatte, faglunsjer, i tillegg til at de arbeider med å utvikle et nettverk med bærekraftsambassadører internt. Her vil de samle personer fra ulike deler av virksomheten, som skal kartlegge behovet for opplæring i de ulike seksjonene.

«En er avhengig av at alle som jobber her har et grunnleggende kunnskapsnivå. Sånn at de klarer å løfte dette inn hos oppdragsgiver og i prosjektene. [...] Kunnskap er viktig for å klare å trekke opp den nødvendige kompetansen for bærekraft, ved behov»

Informant 2c

Det er ikke bare informant 2c som legger vekt på behovet for kunnskap, dette er noe alle informantene svarer at de har ulike tiltak for. Informant 1b fra bygg- og anleggsbransjen spesifiserer at de er et stort konsern, som derfor har mye fagkunnskap. De er blant annet med i nettverk på tvers av landegrensene, hvor de gjennomfører månedlige møter med bærekraft i fokus. Gjennom disse møtene utveksles blant annet erfaringer. I et såpass stort konsern kan en se verdien av å dele kunnskap og lære av ulike deler av konsernet, men det er ikke alltid ens egen organisasjon kan tilby den kunnskapen du ønsker og/eller har behov for, eller for den saks skyld har nok ressurser for å opparbeide denne kunnskapen med kun egne midler. Dette funnet kan relateres til et økt behov for å dra nytte av andre organisasjoners kunnskap, på grunn av den økende kompleksiteten og dynamikken i omgivelsene til mange organisasjoner (Bouwman et al., 2005, s. 130).

Basert på dette, i tillegg til våre intervjuer med arrangørene, tyder det på at kunnskapsutvikling og -deling ikke bør begrenses til organisasjonenes interne omgivelser. Det er mulig å samarbeide med andre aktører for å dra nytte av eksisterende kunnskap og ressurser, uten å måtte starte helt fra bunnen av med kunnskaps- og kompetansebygging. Dette kan gjøres ved å nå ut direkte til kompetente aktører eller ved å etablere solide nettverk for samarbeid og kunnskapsdeling. Casevirksomhet 3 (Informant 3a) allierte seg for eksempel med en partner som de ønsket å lære av og iverksatte dette som et tiltak for å øke kunnskapen rundt bærekraft. Denne samarbeidspartneren henviser vi til som informant 3c, og er en miljøorganisasjon. Hvis vi ser på svarene til informant 3c og hvilke tiltak de gjør for å øke sin kunnskap, ser vi at begge aktører ser verdien av å samarbeide med hverandre.

«Økt kunnskap er noe vi får både gjennom partnersamarbeid og at vi inngår samarbeid med personer/bedrifter som vi kan utveksle kunnskap med. Samtidig bruker vi mye tid på forskning og research rundt prosjekter under vårt fagfelt».

Informant 3c

Kunnskapsdeling med det lokale næringsliv er noe alle casevirksomhetene i undersøkelsen ser verdien av. Informant 1a mener at dette kan bidra til økt bærekraft generelt i lokalsamfunnet, samtidig som det gir en åpning for næringslivet å bidra tilbake til arrangementet. Dette tar oss inn på nettverkseffekter, som vi vil gå inn på mer senere. Informant 1a legger til at formålet ved å opprette et bedriftsnettverk var å skape et forum hvor samarbeidspartnere kan møtes, utvikle kunnskap og kompetanse, som videre kan bidra til samarbeid om nye løsninger og tiltak med spesielt fokus på bærekraft og teknologi. Ved å tilby et møtested for nettverksbygging og samarbeid kan arrangementer styrke bedrifters konkurransekraft og forretningsmuligheter (Andersson, 2019, s. 15.), som kan gi grunnlag for bedre kunnskapsutvikling.

«Målet med nettverket er å hjelpe bedriftene med å få bærekraft inn i egen organisasjon og hvordan de kan arbeide med det, samt hjelpe de med å kunne prioritere. Videre skal de kunne utveksle kunnskap og kunne lære av hverandre».

Informant 1a

Også casevirksomhet 2a poengter at de ser en viktig verdi i å tilegne seg kunnskap fra næringslivet.

«Det er ingen tvil om at vi kan hente mye inspirasjon i det som ligger rundt oss. Og det er bare sånn at vi kan tilegne oss ny kunnskap. Vi er jo [bare] en idrettsklubb. Så vi trenger alle disse partnerne for å fortelle oss hva som er lurt, hva som ikke er så veldig lurt, hva som høres ut som en god løsning og så videre. Ja, vi er avhengig av all den kunnskapen og kompetansen som er rundt oss, for hvis ikke, så har vi ikke en sjanse».

Informant 2a

Casevirksomhet 3 forteller at deres samarbeid med Informant 3c har bidratt til blant annet utviklingen av en suksessfull konferanse med fokus på bærekraft. Konferansen har som mål om å være en ledende møteplass for idretten og bærekraftige selskaper, og sekundært å selge billetter til idrettsarrangementet. Dette tiltaket viser behovet som ligger hos organisasjoner for å drive kunnskapsdeling på bærekraft på tvers av hverandre. Dette støttes også av teori, som sier at omgivelsene kan være positive bidragsytere for læring (Bouwman et al., 2005, s. 130).

Læring og kunnskap fremstår som en betydningsfull faktor for flertallet av aktørene vi har intervjuet. For å fremme gode læringsprosesser viser teori at det er viktig med et fokus omkring å lage gode systemer for å bidra til at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt. Videre er det nødvendig med systemer som bidrar til at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk og blir integrert som en del av aktørenes og arrangørene sin tause kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 352).

Digital teknologi

Teknologi ble i teorien trukket frem som en sentral bidragsyter for å forbedre kunnskapsdeling (Law & Ngai, 2008), og var noe vi ønsket å undersøke nærmere i forhold til arrangementer og næringsliv. Undersøkelsen viste at de fleste arrangørene og aktørene fra næringslivet hadde noen grad av digital kunnskapsdeling på bærekraft internt, men at det er stor variasjon på valg av systemer og teknologier, som særlig påvirker den eksterne kunnskapsdelingen. Informant 3b svarer blant annet at de ikke har kjennskap til noen spesifikke verktøy hvor det deles kunnskap om bærekraft på tvers av bransjer, og påpeker at det er en mangel.

«Per i dag har vi ingen godt system for kunnskapsdeling gjennom digitale verktøy».

Informant 1c

Dette tyder på at aktørene synes det er en utfordring å utnytte digitale teknologier effektivt, ettersom de ikke opplever at de har tilfredsstillende plattformer eller systemer for kunnskapsdeling. Dette kan være en hindring for samarbeid og læring, slik som McAfee (2006) også påpeker. Digitale samhandlingsplattformer kan bidra til bedre miljø

for kunnskapsdeling og samarbeid, og det kan derfor være nyttig å undersøke nærmere hvilke muligheter som finnes for å forbedre kunnskapsdelingen gjennom digitale verktøy.

Heller ikke mellom idrettsarrangørene er det etablert gode praksiser for kunnskapsdeling og samarbeid gjennom digitale verktøy. Informantene uttrykker at de synes det er synd, og det kan hindre at kunnskap og erfaringer blir bevart. Informant 1c og 3b sier at det å dele erfaringer og kunnskap er avgjørende for å nå felles mål og forbedre seg.

«Jeg tror idrettsnorge hadde fått til mye mer ved å ha en felles plattform for kunnskapsdeling og samarbeid. Mye av sporten setter seg like mål og jobber hver for seg for å nå de. Gjennom å dele erfaringer kunne de ha nådd disse målene raskere og kanskje blitt enda bedre»

Informant 1c

Dette tyder på at det er flere idrettsarrangører som arbeider om de samme målsettingene, men hver for seg, og dermed går glipp av viktige erfaringsoverføringer og forbedringsmuligheter. Digital teknologi kan videre spille en viktig rolle i å etablere plattformer og nettverk for kunnskapsdeling og samarbeid.

«Selv om enkelte organisasjoner finner løsninger for å gjøre ting bra under arrangementer, forsvinner ofte kunnskapen når arrangementet er over, og det er derfor viktig å bevare kunnskapen og hele tiden jobbe for å gjøre ting bedre»

Informant 3b

Informant 3a opplyser at deres internasjonale idrettsorganisasjon arbeider med å standardisere idrettsarrangementene sine for å sikre høy kvalitet og læring. Organisasjonen utvikler nå et kvalifiseringssystem basert på den internasjonale standarden for bærekraftige arrangementer, ISO-standard 120121. I motsetning til informant 3a har verken det internasjonale eller norske forbundet til informant 1a og 2a laget en plan for å standardisere sine arrangementer. Informant 2a påpeker at prosjektmidler vil være nødvendig for å gjennomføre standardiseringen. Informant 1a sier at deres forbund kan forbedre seg på dette området, men at det per nå ikke finnes en klar plan for erfaringsoverføring, men at de har planer om å drive erfaringsoverføring via «læringskurs» etter arrangementet.

Dette tilsier at det fortsatt er en mangel på deling av kunnskap og erfaring på tvers av idrettsarrangementer, som kan påvirke arrangementets immaterielle arv. Her refererer vi til kunnskap, lærdom og erfaringer. Mer utstrakt bruk av standardisering kunne bidratt til økt forståelse rundt best practise-løsninger, og i større grad muliggjøre overføringen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Det at det er stor variasjon mellom systemene de ulike aktørene anvender viser imidlertid liten grad av standardisering per i dag, som kan være med på å hindre effektivitet og kvalitet (Peppard & Ward, 2016). Av digitale verktøy som benyttes nevnes det e-post, Microsoft 365, Notion, og en hovedvekt av aktørene benytter egne interne systemer og intranett. Selv om det kan være utfordrende å standardisere bruk av systemer på tvers av ulike organisasjoner og bransjer, ser vi at det kunne vært nyttig og etablert noen felles systemer for kunnskapsdeling omkring bærekraft, eller retningslinjer rundt operasjonalisering av bærekraft. I tillegg til

kostnadsbesparelser for bedriftene, kunne dette gjort det enklere for virksomheter å iverksette nye tiltak og sammenligne seg med andre aktører (Peppard & Ward, 2016). Informant 2a sier at de lekt med tanken om å få til en felles digital plattform hvor aktørene kan lære av hverandre. Responsen på en slik plattform var generelt positiv blant næringslivsaktørene, men mange erkjente at de ikke har ressursene til å opprette og drifte en slik plattform på egen hånd, noe som antyder et behov for samarbeid og ressurser på tvers av organisasjoner (Bouwman et al., 2005, s. 130-135).

«Vi bruker e-post og Microsoft Teams. Det hadde vært kult med en slags digital plattform, men da trenger man prosjektmidler».

Informant 2a

En observasjon vi gjør er at fysiske møter og menneskelige interaksjoner blir lagt mye vekt på. Enkelte informanter forteller at møter, seminarer og kursing er en effektiv måte å drive kunnskapsutvikling på innenfor bærekraft. Informant 1c sier at de ofte holder fysiske møter med nettverkene sine, som for eksempel at de møtes over lunsj, middag, frokost og lignende. I tillegg til at det ofte gjennomføres seminarer i andre nettverk som de deltar i, hvor det tas opp ulike temaer. Dette støttes opp av teori som sier at det er viktig at man ikke forventer at digital teknologi skal erstatte fysisk og sosial kontakt (Lea, 2006).

4.3 Nettverk og allianser

Allianser

Vi har allerede resonert rundt at kunnskapsutveksling og læring er viktig for at næringslivet skal holde seg konkurransedyktig og innovativt. Samarbeid og allianser er noe næringslivet trekker frem som viktig for at innovasjon og utvikling skal være mulig. Haugeland poengterte at egne ressurser og kompetanse ikke alltid er tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter (Haugland, 2003, s. 75).

«Det er kjempeviktig å samarbeide med andre selskaper, for ellers så stopper man litt opp, om man ikke klarer å dra nytte av hverandre».

Informant 2c

Alle aktørene vi har intervjuet driver med samarbeid i ulik grad, noe som støtter opp under Haugeland (2003) sin teori. Informant 3c forteller samtidig at de ser på det som essensielt at samarbeidene som skapes skal gå utover det finansielle, bygge på samme verdier, samt at samarbeidene skal være langvarige. Dette blir støttet av Farbroth (2007) som sier at noe av det viktigste med samarbeid er at aktørene tilfører økt verdi til hverandre.

«Jeg tror det er helt essensielt at man skaper samarbeid som går utover det finansielle, det vil si samarbeid som er langvarige. Samarbeid som bygger på samme verdi».

Informant 3c

I undersøkelsen så vi at langvarige og gjensidige samarbeid var noe informantene våre la vekt på når de fortalte om deres ønsker for samarbeid. Spill- og nettverksteori på sin side mener at det viktigste for samarbeid er at partene kan stole på at den andre alltid velger veien som gir høyest gevinst for begge fremfor en eventuell egen vinning (Hansen, 2004). Dersom partene klarer å få til et gjensidig samarbeid vil det videre lede til at de overkommer det spillteorien omtaler som «nash-likevekt» i fangens dilemma, som kan lede til langvarige samarbeid.

«Det er viktig at det blir et gjensidig samarbeid, ikke kun et envis samarbeid.»

Informant 3c

For å kunne skape og opprettholde langvarige og gjensidige samarbeid, er det derfor viktig at begge parter tilfører hverandre verdi ved at de tilfører komplementære og strategiske ressurser. Samtidig vil det også være viktig at samarbeidet pleies, i tillegg til at partene tør å investere og satse sammen mot samme mål. Det vil også være viktig å være tilpasningsdyktig da mulige endringsbehov kan oppstå (Farbrot, 2007). Samarbeid i nettverk kan være en viktig bidragsyter for å etablere gode rammer for et godt samarbeid, noe vi nå skal gå videre inn på.

Nettverk

Næringslivsaktørene vi har intervjuet forteller at de har dratt stor nytte av å være med i diverse nettverk fordi det har bidratt til at de møter andre aktører og lærer av dem. Gjennom bedriftsnettverk får aktørene muligheten til å øke sin egen sosiale kapital, noe Burt (2000) legger frem at kan være en unik ressurs for næringslivsaktørene. Bedriftsnettverk bidrar til at næringslivsaktører som vi har intervjuet møtes og diskuterer ideer sammen. Dette leder til at aktørene kan skape felles mål om å utvikle noe, som ikke ville vært mulig uten samtalen som bedriftsnettverket oppfordrer til. Fordelene som våre informanter trekker frem, er i stor grad sammenlignbare med fordelene som blir trukket frem i Innovasjon Norge sin rapport om bedriftsnettverk, nettopp at nettverk bidrar til økt innovasjon og verdiskapning (Innovasjon Norge, u.å.).

For å kunne holde aktørene anonymisert vil det være vanskelig å trekke frem konkrete sitater fra delene av intervjuene hvor det har blitt fortalt om næringslivsnettverk. Men det er tydelig at dette er et utbredt konsept, spesielt internt i de ulike bransjene. Informant 1b forteller at siden de er et stort konsern, med tilhørende virksomheter også utenfor Norges grenser, så finnes det interne nettverk på tvers av landegrenser. Informant 1b gir oss videre innsikt i at de er med i foreninger på bransjenivå hvor de sitter sammen med andre riksdekkende representanter. Her utveksles det erfaring, i tillegg til at de jobber sammen for å påvirke politisk sammen som bransje. Til slutt

trekker informant 1b frem at et engasjement i et forum som involverer hele verdikjeder er et svært verdifullt nettverk.

«Et forum er en kjempes arena for erfaringsutveksling, som går på tvers av hele verdikjeden».

Informant 1b

Flere av informantene trekker frem viktigheten av nettverk og hvilken betydning de har hatt. Informant 2c og 3c forteller at nettverkene har ført til flere samarbeid for dem, og at de har blitt involvert i mange nye prosjekter på grunn av nettverkene de er med i. Som deltaker i bedriftsnettverket til casevirksomhet 2a, har de blitt inkludert inn i flere samarbeid utenfor nettverket som kan vise til gode resultater. Gjennom vår undersøkelse ser vi at bedriftsnettverkene har påvirket medlemmenes tilgang på ressurser og informasjon positivt. Dette gjennom at aktørene har fått tilgang til ny kunnskap, men også gjennom inspirasjon fra de andre medlemmene i nettverkene. De har spesielt blitt påvirket til å tenke enda mer bærekraftig.

«Hvis alle sitter på hver sin tue og knuger på sine ting så blir det lite utveksling. Så når det etableres et slikt type nettverk og samarbeidsklynger, så vil en klart kunne utnytte potensialet på en helt annen måte enn om det ikke er det».

Informant 1b

Burt (2000) sier i sin teori at det ikke er antall kontakter en person har, men kvaliteten på kontakten og styrken på forbindelsen deres som kan påvirke om samarbeid kan bli en suksess. Gjennom et bedriftsnettverk kan du få mange gode kontakter, som igjen kan gi flere suksessfulle samarbeid. Casevirksomhet 2a skal i tiden fremover bygge en ny stadion. Her har de valgt å utfordre næringslivsaktørene i nettverket sitt til å bidra til en bærekraftig utbygning, noe aktørene hevder å ta imot med åpne armer. Idrettsarrangør 2a byr da opp til mange større samarbeid i regionen, som kan være med å øke sjansen for flere samarbeid i fremtiden. Både Informant 2b og 2c er med på dette samarbeidet og understreker at det har bidratt til å igangsette ny innovasjon og sirkulasjon på prosjekter hos dem.

«De har utfordret oss mye, særlig knyttet til deres planer om utbygning av en ny stadion. De ønsket å bygge stadion med fokus på FNs 17 bærekraftsmål, det vil si at både stadion skal være bærekraftig bygget, både under oppføring, planlegging, utførelse og drift. Her er vi utfordret til å benytte nye metoder, materialer, teknologi med flere. Dette har medført at vi må få ny kompetanse, tenke nytt og innovere på nye områder – dette driver oss videre, og på sikt kanskje hele bransjen».

Informant 2c

Arrangørene ser også stor nytte av å være med i nettverk, da det bidrar til å få et mer og bedre koordinert næringsliv i lokalmiljøet, som videre kan bidra til å styrke deres arrangementer. Informant 1a sier at dersom de skal kunne tiltrekke seg flere store idrettsarrangementer til regionen, vil det være viktig å ha et næringsliv som allerede er

godt koordinert. De mener at et samlet næringsliv er viktig for å kunne gjennomføre et godt arrangement, og ser store gevinster i å ha gode lokale bedriftsnettverk som de kan lene seg på og lære av. De håper videre at opprettelsen av et eget bedriftsnettverk i regionen skal bli en del av deres «legacy» når arrangementet er over og at andre idrettsarrangører i området skal kunne bruke det i fremtiden.

«Det kommer jo andre mesterskap og arrangører som kanskje vil ha bruk for og ønsker å ha et slikt nettverk – da de også vil ønske at næringslivet er klart og koordinert til et større mesterskap eller arrangement»

Informant 1a

Både informant 1a og 2a tror at et godt organisert næringsliv i regionen er nyttig for både deres egen vinning, i tillegg til at det bidrar til å løfte kompetansen i regionen. Dette bekreftes gjennom Innovasjon Norge (u.å.) sin rapport som sier at nettverkene de har bidratt til å finansiere har opplevd større økonomisk vekst, fått mer tverrfaglighet, bærekraftig vekst og blitt mer innovative. Flere av disse fordelene trekkes også frem av informantene vi har intervjuet. Et eksempel kommer fra informant 2b, som er en deltaker i informant 2a sitt nettverk, hvor de har samlet hele verdikjeden i et mindre og konsentrert nettverk. Sammen har verdikjeden blant annet deltatt i et prosjekt som omhandler et renere Arktis. Dette viser hvordan et initiativ fra en idrettsarrangør kan bidra til økt verdiskapning.

«Vi har blant annet deltatt i et prosjekt om et renere Arktis, der droner og sensorer brukes til å overvåke utslipp fra et anlegg. De planlegger å lage en modell som kan brukes for å vise utslippene og miljøpåvirkningene over tid.»

Informant 2b

Sirkulære verdikjeder

I de gjennomførte intervjuene ser vi en tydelig gevinst mellom verdikjeder og samarbeid. Dette forsterkes av Jørgensen og Pedersen (2017) sine refleksjoner rundt at en sirkulærøkonomisk virkelighet gradvis har kommet til syne de siste tiårene. Ved å utnytte samarbeid på tvers av verdikjeder, kan man enklere støtte opp under sirkulære forretningsmodeller (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 67-76). Informant 2a forteller at casevirksomhet 2 jobber for å samle hele verdikjeder i sine nettverk, for å skape mer effektive samarbeid med økt bærekraftsfokus i hele næringer.

«Tidligere jobbet man mer som et selvstendig selskap for å finne et produkt eller en tjeneste som man kunne ta som sitt eget, men nå handler det mer om samarbeid og å få med flere ledd i kjeden. Dette kan være noe nytt og spennende, hvor man får med de som produserer noe, de som bruker det og avfallsselskapene for å skape en hel sirkel».

Informant 2b

Casevirksomhet 2a forteller at deres innsats i det lokale samfunnet begynner å ha positive effekter som sprer seg videre. Dette inspirerer dem til å ta i bruk flere bærekraftige praksiser hos seg selv, men også motsatt vei.

«Ganske spesielt egentlig å jobbe i en idrettsklubb, men samtidig sitter der og tenker at ja denne betongblandingen, den eksisterer fordi vi igangsatte et arbeid for flere år siden, men har fortsatt å ha det fokuset å koble sammen næringslivsaktører på forskjellige måter. [...] Vi har skapt forretning fordi partnerne er der for å snakke om konkrete nye prosjekter. Bedriftene har endret strategiene sine for å passe inn i det bærekraftperspektivet som vi har»

Informant 2a

Her kan vi se hvilke muligheter som ligger i at en idrettsarrangør initierer til ringvirkninger utover egne arrangementer, i tillegg til at disse samarbeidene kan tilføre gjensidig verdi. Mens sirkulære verdikjeder kan tilføre arrangøren både materiell- og immateriell verdi, kan slike samarbeid medføre økt innovasjon, verdi og lønnsomhet i regionen (Jørgensen og Pedersen, 2017). For å lykkes ytterligere i arbeidet med å samle hele verdikjeder med et større bærekraftsfokus, kan det være en viktig sammenheng mellom sirkulærøkonomi og digitalisering (Heggernes, 2020). For å lykkes med sirkulærøkonomiske verdikjeder kan det i tillegg til å kombinere effektiv bruk av materialer og energi, være viktig å bruke digital teknologi for å øke effektiviteten i planlegging og optimalisering, samt effektivisere ledelse og organisering gjennom å samarbeide i et verdisystem (Salminen et al., 2017). Ved å skape gode samarbeid i hele verdikjeder kan digitale løsninger støtte opp ved å styrke og redusere barrierer for samarbeid, i tillegg til å tilgjengeliggjøre kunnskap på tvers av organisatoriske grenser (McAfee, 2006).

Konkurransen

En hovedvekt av informantene understreker betydningen av samarbeid med andre virksomheter når det gjelder bærekraft og HMS. Imidlertid mener noen av aktørene at bærekraft kan gi dem såpass unike konkurransefordeler at det oppstår en barriere for deling. Jørgensen og Pedersen (2017) peker på at områder som bærekraft kan sette organisasjoner i en spesiell situasjon, ettersom virksomhetene egentlig gjerne vil samarbeide, men ser på det som risikabelt ettersom det kan gi konkurrenter innsyn i deres forretningsmodeller og interne prosesser.

«Det er ikke noe «one man show» å jobbe med bærekraft, verken i en bedrift eller i markedet. Så selvsagt skal man konkurrere på dette området, men samtidig er vi nødt til å dele erfaringer sånn at vi sammen kan løfte oss»

Informant 1b

Tidligere refererte vi til en studie fra MIT som viste at 90% av respondentene mente at samarbeid var et nødvendig forhold for å lykkes med bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 98). I samme undersøkelse svarte imidlertid kun 50% at de faktisk har inngått

samarbeid på området. Dette tyder på konflikt i og mellom aktørene om hvordan man best kan tilnærme seg fagområdet. Dette ser vi også i fra svarene til informantene.

«Samarbeid tror jeg de fleste er åpen for, men dersom noen finner på noe veldig lurt med tanke på bærekraft vil de nok holde det litt for seg selv. Så ja, samarbeid er bra og folk er villige, men bare til en viss grad».

Informant 1c

I de tilfellene der bærekraft er en utløsende konkurransekraft viser undersøkelsen vår at viljen til å konkurrere er mye lavere. Dette stemmer med teori som påpeker at de fleste bedrifter vanligvis vil ønske å oppnå unike konkurransefortrinn og maksimere egen profitt (Keller & Kotler, 2016, s. 450-470). For eksempel sier enkelte informanter fra bygg- og anleggsbransjen at anbudsprosesser som tar bærekraft i betraktning, kan føre til at det vil være ugunstig å være transparent om sin bærekraftstrategi av konkurransehensyn. Deling og samarbeid kan lede til at en virksomhet mister mulige fordeler, og videre frykter at det kan lede til tap av markedsandeler.

Det at virksomheter opprettholder noen grad av konkurranse kan argumenteres for å være fordelaktig for den grønne omstillingen, ettersom det tvinger alle aktører i et marked til å strebe etter nye og mer effektive løsninger enn konkurrentene. NHO påpeker av denne årsaken at det kan være fordelaktig å opprettholde noen grad av konkurranse (NHO, u.å.). De fleste respondentene vi intervjuet, mener imidlertid at det mest effektive vil å være å samarbeide om bærekraft og samarbeide om å få på plass bærekraftige løsninger og praksiser raskt.

«Det er 100% sannsynlig at vi vil samarbeide med konkurrenter om bærekraft [...]. Bærekraft er noe som må løses sammen»

Informant 3b

Dette utsagnet tyder på informanten mener at viktigheten av raske innovasjoner på fagområdet utløser større vilje til å samarbeide. Selv om vi ser på konkurranse som sentral påvirkende faktor for samarbeid på bærekraftsområdet, oppgir ingen av informantene at de preges av konkurranseregulerende atferd fra myndighetene på bærekraft. Dette kan tyde på at samarbeid på området i utgangspunktet ikke er en barriere for å jobbe med konkurrentene, som det kan være i andre tilfeller om samarbeid (Konkurransetilsynet, u.å.).

4.4 Bærekraftig forretningsutvikling

Vesentlige bærekraftstiltak

Et ønske om en oppskrift på lønnsomme bærekraftstiltak ser ut til å være en fellesnevner hos de fleste virksomhetene. Dessverre ser det ut til at flere synes det er vanskelig å sette dette ut i praksis, og ender opp med å utvikle bærekraftstiltak som er lite effektive eller lite lønnsomme (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117).

«Det har vært en utfordrende oppgave å konkretisere mål og finne ut hvilke områder vi kan bidra til å forbedre. Næringen vi er en del av er tungrodd, og mange sliter med å konkretisere bærekraft i sin egen bedrift»

Informant 1d

Selv om alle informantene sier at de gjør bærekraftstiltak, er det kun 3 av 10 informanter som forteller at de gjør konkrete vurderinger rundt utvelgelse av tiltakene og prioriteringer basert på egen virksomhets behov eller forretningsmål. Svært få av aktørene påpeker at de velger bærekraftstiltak som de tror er viktige for deres interessenter, eller som de tror vil påvirke interessentenes beslutningstaking. Teorien på fagområdet, poengterer at det er avgjørende for lønnsomheten og effektiviteten av bærekraftstiltak, at virksomheten greier å kartlegge hva som er *vesentlige* for egen del og egne interessenter. Videre er det viktig at de ikke går i fellen ved å kopiere andre sine tiltak, eller fokuserer på for enkle løsninger (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117). Et eksempel her kan være det informant 1b forteller. I deres bransje er det et stort fokus på utslippsfrie bygg og anleggsplasser, men det viser seg at disse utslippene kun utgjør en liten del av utslippene. Informanten mener at en istedenfor bør fokusere på det som forårsaker en større del av utslippene.

Jørgensen & Pedersen (2017) sier videre at en bør fokusere på å løse de utfordringene som påvirker interessentene mest, det er også de som blir høyst belønnet i markedet. Selv om bedriftene er tydelig på at deres motivasjon for å være mer bærekraftig, knyttes til et ønske om å forbedre sitt omdømme og styrke tillitt til kunder, eiere og lignende, viser vår undersøkelse at det er en sprikende sammenheng mellom bakgrunn for motivasjon og faktisk handling. Dette kan antyde at virksomhetene setter i gang bærekraftstiltak for å møte forventninger fra sine interessenter, uten å ha en grundig strategi for valg og prioritering av tiltak som imøtekommer egne behov eller interessenters behov.

Kommersialisering av bærekraft

Noen av informantene etterlyser et skifte i bærekraftsdiskusjonen, og utdyper at man frem til nå hovedsakelig har sett på bærekraft som et kostnadsreducerende tiltak, men at det tvert imot også er mulig at bærekraft kan generere inntekter. Informantene trekker frem flere gevinster ved å ha en sterk bærekraftsprofil og mener dette kan bidra til nye forretningsmuligheter både for dem, kunder og samarbeidspartnere. Dette antyder at virksomhetene ser på bærekraft som et tiltak som kan gjøre oppsiden mer positiv. Dette støttes av teoriene til Jørgensen & Pedersen (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 199).

«Våre samarbeidspartnere er interessert i samarbeid med oss fordi vi er en ledende aktør på bærekraft i Norge»

Informant 3a

Casevirksomhet 2a mener at deres dokumentasjon av nettverk og bruk av plattformer for å fortelle historier er det som har gjort at det har blitt forretning ut av bærekraft. Dette tyder på at historiefortelling og synliggjøring av bærekraftstiltak kan være en effektiv måte å kommersialisere bærekraft på. Denne måten bidrar i tillegg til at nye kommunikasjonskonsepter oppstår. Informant 1a støtter det informant 2a sier, og poengterer at det er viktig å kunne synliggjøre hva som blir gjort og vise en historie med troverdighet for å få samarbeidspartnere til å ønske å bidra. Dette gjør at vi trekker slutningen om at troverdighet spiller en viktig rolle for kommersialisering av bærekraft, og at det er nødvendig å kommunisere og engasjere interessenter for å oppnå lønnsomhet. Informant 2a forklarer i tillegg at et økt fokus på bærekraft har bidratt til nye sponsor- og markedsaktiviteter.

«Vi har noe som heter bærekraftsambassadører. Det er det strategiske rådet vårt på bærekraft som gir oss råd på hvordan vi kan bli bedre og hva vi bør ha fokus på i årene som kommer. Det er en type betalt spot. På den måten har vi dreid om fokuset og vi selger ikke vanlige sponsorer lenger»

Informant 2a

Informant 3b sier at de tror at den viktigste faktoren for å lykkes med å kommersialisere bærekraftige produkter og tjenester er å gjøre det lettere for kundene å vite hvem som er bærekraftige. Med dette utdyper de at det er en utfordring at alle kan si at de opptrer ansvarlig i dag, uten at det faktisk stemmer. En løsning som foreslås er å innføre tydeligere merking av bærekraftige alternativer eller leverandører. Slik kan forbrukeren spille en rolle i å velge for eksempel lokale tilbydere, som videre vil kunne påvirke salget positivt. Dette eksemplifiseres videre med å se etter merket for «sosial bærekraft» som støtter lokale arbeidsplasser. Informanten sier videre at de for eksempel ikke tror at folk vil slutte å fly, men at man bør tenke på andre tiltak for å redusere de negative konsekvenser av tunge utslipp som følger av flyreiser. Informanten foreslår å tilby flere opplevelser og aktiviteter for turister slik at de velger å bo lengre ved destinasjonen, som bidrar til å legge igjen flere verdier lokalt og støtte opp lokalt næringsliv. Dette indikerer en holdning om at aktiviteter som bidrar til negative miljøavtrykk muligens kan kompenseres med andre positive bærekraftstiltak, også på andre dimensjoner enn miljø.

De fleste av informantene mener bærekraft er et økonomisk dyrere alternativ, mens informant 1c og 3a svarer at de tvert imot mener det er kostnadmessige fornuftig. Informant 3a knytter dette til deres investering i solcelleanlegg. Her hevdes det at nedbetalingstiden har gått fra å være 12 til 4 år med nåværende strømpriser, og sier at teknologi som vindkraft, solkraft og atomkraft vil bli billigere enn å hente opp fossile midler, fortere enn hva folk forstår. Informant 3b mener at manglende kommersialiseringsperspektiv på bærekraft kan begrense interessen fra virksomheter i å iverksette tiltak, da de hovedsakelig vurderer det fra innkjøpsperspektivet og hvor mye penger de kan spare. Dette indikerer oppfatninger om at bærekraftstiltak kan være økonomisk fordelaktig i et langsiktig perspektiv, selv om de kan kreve investeringer på kort sikt (Jørgensen & Pedersen, 2017).

«Jeg tror fraværet av en kommersialisering av bærekraft vil utelukkende holde et engasjement fra bedriftene til et visst nivå, fordi en hele tiden vil se på det fra et innkjøpsperspektiv. Hvor mye penger du kan spare på å gjøre noe. Men det skaper et kunstig glasstak. Hvis det blir økonomisk lønnsomt på topplinjen med bærekraft istedenfor bare på bunnlinjen, så finnes det egentlig ikke noe tak på det»

Informant 3b

Informant 3b sier at hvis bærekraftstiltak kan vise til økt inntjening, så vil det ikke være noen begrensning for iverksettelse av slike tiltak. Sitatet reflekter en oppfatning om at virksomheter ofte vurderer bærekraft fra et økonomisk perspektiv, og fokuserer på kostnader og besparelser. Dette kan være begrensede for bærekraftig handling dersom det ikke umiddelbart fremstår som økonomisk lønnsomt. Dersom en kan vise til at bærekraftstiltak kan bidra til å øke økonomiske resultater, vil dette være et sterkt insentiv for manges engasjement og handling. Noen av informantene trekker i tillegg frem at myndighetene kan være en viktig drivkraft for grønn omstilling, som vi videre vil diskutere i oppgaven.

Ansvarlighet og krav

Flere trender i samfunnet viser at bedrifter i fremtiden vil måtte forholde seg til flere reguleringer og krav fra myndighetene (Jørgensen & Pedersen, 2017). Dette er aktørene vi intervjuet veldig bevisste på, og noen trekker for eksempel frem Åpenhetsloven som en pådriver for et økt bærekraftsfokus. Casevirksomhet 3 sier at de forventer at det bare vil bli flere krav fra myndighetene, og at for å være aktuell i fremtiden, så bør virksomheter så vel som arrangementer ha en tydelig strategi på bærekraft.

«Flere og flere samarbeidspartnere og sponsorer begynner å rapportere på bærekraft. Det har blitt regler om at alle årsrapporter til store norske selskaper skal rapportere på hva de gjør innenfor bærekraft, slik at dette er blitt et krav. Samarbeidspartnere vil før eller siden etterspørre dette. Om du ikke setter i gang med det nå, vil du før eller siden bli pålagt av enten kommunen, staten, folk rundt deg eller internasjonale aktører. Etter hvert vil du ikke ha noe valg».

Informant 3a

Basert på disse utsagnene ser vi at det er en forventning om at organisasjoner tar bærekraft på alvor. En bekymring fra informantene er imidlertid at det ikke er gode nok regler eller krav til hvem som skal få fortelle at de er bærekraftige og ikke. Dette trekker Informant 3b frem som en utfordring i forhold til grønnvasking.

«Jeg tror at man må se nærmere på synlighet, tydelighet og etterrettelighet. Hvem er faktisk bærekraftig, og unngå dette med grønnvasking. Her må det komme noen regler, og det må komme med noen klare krav til hvem som skal kunne få lov til å snakke om at de er bærekraftig»

Informant 3b

Utsagnet over tyder på det er lav toleranse for aktører som snakker høyt om bærekraft, uten at de faktisk bidrar til å gjøre verden til et bedre sted. Det er derfor ønskelig å finne måter å ansvarliggjøre og synliggjøre organisasjoner som opptrer uansvarlig, og som gir et misvisende inntrykk av sin bærekraft. Dette gjør at vi trekker slutningen om at det er helt nødvendig at virksomheter har en helhetlig tilnærming til bærekraft og faktisk bidrar til å utgjøre positive forskjeller. Uten dette på plass, kan det bli utfordrende for virksomheten å være troverdig, sikre sitt omdømme, samt å klare å opprettholde etterrettelighet i forhold til myndighetene. Dette er helt avgjørende faktorer for å oppnå langsiktig lønnsomme bærekraftspraksiser og tiltak (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Informantene mener imidlertid at ansvaret ikke hviler på virksomhetene alene, og særskilt trekkes det frem at myndighetene bør komme tidligere på banen. Dette stemmer med andre undersøkelser som er gjort, som viser at flere små - og mellomstore bedrifter etterlyser mer forutsigbarhet og retningslinjer knyttet til bærekraft fra myndighetene (BDO, 2023). Informant 3c sier at det viktigste som gjøres for den grønne omstillingen er å legge tydelige politiske føringer slik at det blir lønnsomt å være utslippsfri og eksemplifiserer med elbilpolitikken.

For å forstå hvordan våre funn kan relateres til idrettsarrangementer ønsket vi å undersøke respondentenes opplevelse av hvilket ansvar idrettsarrangørene har for bærekraftig utvikling. Her var det noe varierende oppfatninger fra informantene, der noen svarer at alle aktører har et likt ansvar, mens andre mente at idretten har en spesiell mulighet til å påvirke. Dette antyder at det er ulike synspunkter og meninger blant respondentene når det gjelder ansvar for bærekraftig utvikling i idrettsarrangementer.

«Idrettsarrangører har en veldig bred målgruppe, og kan nå ut til befolkningen på en helt annen måte enn det næringslivet kan gjøre. Idretten har i tillegg et helt spesielt sted i hjertene til mange, og det er mange flere som bryr seg om idretten enn det er mennesker som bryr seg om en gitt organisasjon. Dette gir de stor påvirkningskraft og kan derfor være en viktig pådriver for å klimaendringer og klimaløsninger».

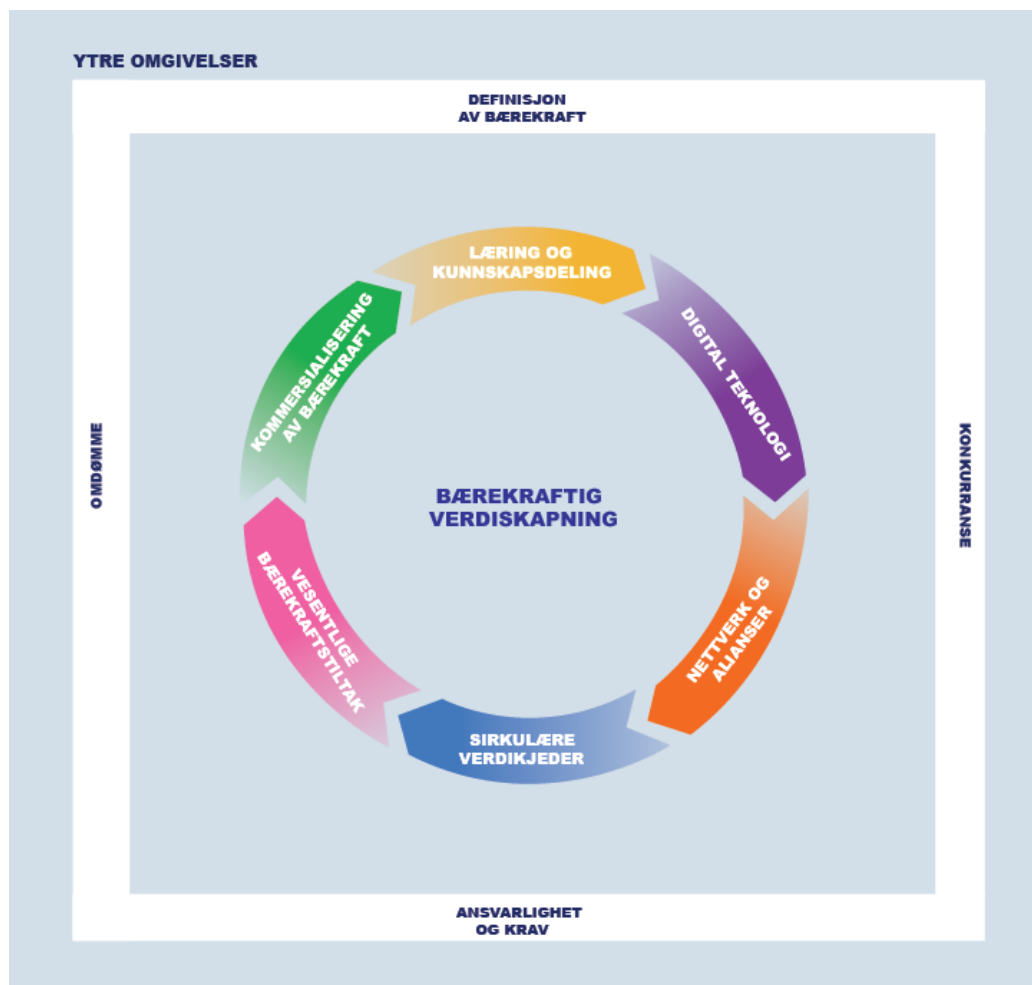
Informant 3c

Sitatet fra Informant 3c antyder at idretten, som en stor og innflytelsesrik sektor, har potensiale til å være en positiv innflytelseskraft. Utgangspunktet for undersøkelsen var å studere aktører som uttaler at de har et spesielt bærekraftsfokus.

Vi ønsket videre å undersøke om kundene og samarbeidspartnerne til arrangementene har mottatt eller forventer krav knyttet til samarbeidet. Alle respondentene svarte bekreftende på dette spørsmålet. Flere av informantene påpekte at de imidlertid ønsker og forventer flere krav enn de allerede har mottatt. Dette begrunnes hovedsakelig med at det vil være enklere for virksomhetene å forholde seg til satte forventninger, men også at det kan være en pådriver for ny innovasjon og utvikling. Informant 1c fra reiselivsnæringen sier at de regner med krav på for eksempel bespisning, men sier også at de vil stille seg selv egne krav. Dette tyder på et økende press og forventinger fra omgivelsene på bærekraftige praksiser, og at det kan være et behov for arrangørene å iverksette flere tiltak og forventningsavklaringer.

4.5 Suksessfaktorer

I den siste delen av diskusjonen oppsummerer vi de mest betydningsfulle funnene fra vår undersøkelse i utvalgte suksessfaktorer. Funnene blir illustrert gjennom figur 6, som er en abstrakt representasjon av suksessfaktorer som kan bidra til bærekraftig verdiskapning hos næringslivet og idrettsarrangører ved større idrettsarrangementer. Suksessfaktorer handler om å forstå hva vinnere i markedet gjør annerledes enn sine konkurrenter, og dermed hva som øker sannsynligheten for å lykkes med bærekraft (Cooper, 1986). Modellen inneholder seks suksessfaktorer, som er en del av et større system hvor faktorene gjensidig påvirker og samhandler med hverandre. På utsiden av modellen trekker vi frem fire ytre omgivelser som kan forstyrre og påvirke systemet i sin helhet. Modellen er utviklet for å tilføre arrangører og næringsliv noe håndfast og forholde seg til for å drive bærekraftig verdiskapning. Se beskrivelse av modellen i punktene under.



Figur 6 - Suksessfaktorer for bærekraftig verdiskapning

Læring og kunnskapsdeling

Den første suksessfaktoren vi ønsker å trekke frem er læring og kunnskapsdeling. Undersøkelsen viser at læring og kunnskap er en betydningsfull faktor for flertallet av aktørene. Det er viktig å ha gode metoder og rutiner for å kontinuerlig oppdatere og vedlikeholde kunnskap om bærekraft. Spesielt viktig er det å sørge for at de ansatte i organisasjonen har en grunnleggende forståelse og kunnskap om bærekraft. Dette kan gjøres gjennom for eksempel kursing, faglunsjer og nettverksdeltakelse. For å oppnå rask suksess er et viktig poeng å ikke bruke unødvendig tid på å finne opp «kruttet» på nytt. En sentral dimensjon ved kunnskapsutvikling er å dra nytte av eksisterende kunnskap eller ressurser på området, både for fysiske prosesser, digitale verktøy og teknologier. Undersøkelsen vår viser også at kunnskapsutvikling og -deling ikke bør begrenses til organisasjonenes interne omgivelser, men at verdien av å dele kunnskap eksternt og lære av hverandre er høy (Haugland, 2003).

Digital teknologi

Den andre suksessfaktoren vi ønsker å fremheve er mer utstrakt bruk av digital teknologi. Som vi allerede har vært inne på viser empiri at teknologi kan være en viktig bidragsyter for å effektivisere og forbedre kunnskapsdeling (Law & Ngai, 2008), og bidra til positive fordeler som økt produktivitet, mer tillitt og åpenhet (Wagner & Buko, 2005). Undersøkelsen vår viser at det generelt sett er utfordringer knyttet til kunnskapsdeling og samarbeid gjennom digitale verktøy, både hos arrangører og næringslivsaktører, og at flere av systemene som blir brukt ikke fungerer hensiktsmessig. Dette kan være en hindring for effektivt samarbeid og læring (McAfee, 2006). Mer utstrakt bruk av riktig digital teknologi kan bidra til flere samarbeid om felles mål og tilgjengeliggjøring av kunnskap. Digital teknologi kan i tillegg bidra til økt standardisering og gevinster som bedre kvalitet, økt effektivitet, målbarhet og interoperabilitet mellom ulike systemer og produkter (Peppard & Ward, 2016), som videre forsterker eksplisitt læring. Et konkret forslag som løftes frem er å danne digitale kunnskapsplattformer, hvor ulike aktører kan dele ressurser og informasjon, også på tvers av bransjer og verdikjeder.

Spesielt ser vi at en digital kunnskapsplattform kunne vært verdifullt for arrangører, og indirekte deres næringslivspartnere og kunder. Digitale systemer bidrar til å forenkle erfaringsoverføringer, og kan være et viktig verktøy i å sikre at kunnskap og kompetanse ikke går tapt. Utstrakt bruk av digital teknologi skal imidlertid ikke erstatte fysiske møteplasser, men heller fungere som et komplementært alternativ for effektiv kunnskapsutvikling, også på tvers av geografiske avstander eller mellom ulike bransjeaktører.

Nettverk og allianser

Som vi har diskutert tidligere vil egne ressurser og kompetanse, ikke alltid være tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter (Haugland, 2003, s. 73-75). Våre funn antyder at langvarige allianser som går utover finansielle samarbeid er verdifulle. For å kunne skape langvarige allianser er det viktig at aktørene stoler tilstrekkelig på hverandre og at de tar valg som kommer begge til gode. Gjennom å delta i bedriftsnettverk kan en skape de gode forbindelsene og overkomme det spillteori omtaler som «nash-likevekt», noe som bidrar til at langvarige samarbeid blir mulig. Nettverksrelasjoner gir også fordeler som økt læring av hverandre, arbeid om felles mål og samling rundt en møteplass hvor disse relasjonene oppstår. Dette bidrar videre til at barrierer knyttet til konkurranse blir redusert og en kan raskere arbeide sammen om bærekraftige løsninger og praksiser. Gjennom å opprette allianser har aktørene også en mulighet til å påvirke myndigheter og samfunn sammen.

Sirkulære verdikjeder

Den fjerde suksessfaktoren vi ønsker å fokusere på er samarbeid på tvers av sirkulære verdikjeder. Gjennom vår undersøkelse har vi sett hvordan idrettsarrangører kan bidra med verdi inn i hele verdikjeder, uavhengig av bransje og næring, ved å være en initiativtaker og møteplass. Dette har bidratt til å øke samarbeidet mellom det lokale næringslivet og skapt nye innovasjonskonsepter på bærekraft. Gjennom å utnytte samarbeid på tvers av verdikjeder, kan man også enklere støtte opp under sirkulære forretningsmodeller (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 67-76). Samarbeid i sirkulære verdikjeder kan gjøre det enklere for virksomheten å bli mer bærekraftige gjennom økt kompetanseutveksling og ressursbruk.

Vesentlige bærekraftstiltak

Den femte suksessfaktoren vi vil trekke frem er å investere og prioritere i vesentlige bærekraftstiltak. Våre undersøkelser viser at det er noe manglende orientering rundt valg og prioriteringer som gjøres av bærekraftstiltak sett opp mot interessenter. Dette kan ifølge teorien lede til lite lønnsomme investeringer i bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117). For å sikre at man faktisk iverksetter og gjennomfører tiltak som er viktige for interessentene, bør en kartlegge og identifisere de mest relevante problemstillingene i virksomheten, samt legge en grundig strategi for valg og prioritering av tiltak. Her kan en løsning være å gjennomføre en vestlighetsanalyse, for å identifisere de mest sentrale sosiale, økonomiske og miljømessige problemstillingene, for så og prioriterer dem etter deres betydning (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117).

Kommersialisering av bærekraft

Vår undersøkelse viser at det kan være flere spennende forretningsmuligheter knyttet til å ha en sterk bærekraftsprofil og drive kommersialisering av bærekraft. Gjennom å

utvikle nye produkter, tjenester og konsepter, kan man utnytte det som tidligere har vært utilgjengelige verdiskapende aktiviteter. Særlig trekkes synlighet og muligheten til å fortelle historier fram som nye konkurransefortrinn. Undersøkelsen viser at bærekraft kan brukes til å blant annet å utvikle nye kommunikasjonskonsepter og kampanjer, fornying og forbedring av sponsor- og partnersamarbeid, nye ambassadørprogrammer og miljømerking av produkter som bidrar til økt salg. Dette er måter bærekraft kan bidra til å gjøre oppsiden mer positiv, noe som også støttes av teorien til Jørgensen & Pedersen (Jørgensen & Pedersen, 2017). Samtidig som man ser muligheter knyttet til kommersialisering av bærekraftige produkter og tjenester, er det viktig at man unngår å bli «grønnvaskere». Hele fundamentet for å kunne drive bærekraftig forretningsutvikling bygger på at bærekraftsarbeidet som gjøres i virksomheten faktisk inneholder reelle grep og ansvarlighet.

4.5.1 Andre påvirkende faktorer

I tillegg til å peke på suksessfaktorer, ønsker vi å belyse noen funn vi gjorde i undersøkelsen som kan knyttes til en organisasjons ytre omgivelser. Ytre omgivelser er forhold utenfor en organisasjon som kan påvirke en organisasjonens effektivitet og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 192). Disse faktorene vurderer vi til å kunne påvirke virksomhetens suksess i å tilegne seg nye bærekraftige praksiser og strategier. Faktorene vi ønsker å forklare er (1) definisjon av bærekraft, (2) ansvarlighet og krav, (3) konkurranse og (4) omdømme. Det vil være helt essensielt for en virksomhet å forstå og tilpasse seg sine ytre omgivelser for å kunne opprettholde konkurransedyktighet og møte endringer.

Definisjon av bærekraft

Hovedessensen med modellen er å oppnå bærekraftig verdiskapning. Bærekraft er et begrep med stort omfang og som undersøkelsen vår viser er det flere ulike oppfatninger og definisjoner av begrepet. Bredden på omfanget har ført til at flere aktører har ulik oppfattelse av hva som er bærekraftig, noe som kan føre til usikkerhet rundt hvordan området skal håndteres. Ulik oppfatning av begrepet kan i tillegg ha innvirkning på samarbeid mellom aktører, dersom deres oppfattelse er motsigende. Samtidig bidrar for eksempel FN sin definisjon som trekker frem tre sentrale dimensjoner, økonomi, samfunn og miljø til en felles forståelse (FN, u.å). Funnene våre viser at en hovedvekt av informantene oppfatter at bærekraft handler om flere dimensjoner utover miljø, hvor økonomi blir lagt spesielt vekt på av både arrangørene og næringslivsaktørene.

Ansvarlighet og krav

Ansvarlighet og krav er også en avhengighet som virksomheter må forholde seg til for å kunne opptre i markedet. Flere reguleringer og krav fra myndighetene vil kunne påvirke aktørenes bærekraftige tiltak og praksiser. Et eksempel på dette er Åpenhetsloven. På en side kan nye krav og lovverk være en pådriver for bærekraftige løsninger. På en annen

side kan det fremstå som en barriere for utvikling dersom myndighetene er bakpå utviklingen, og bedriftene opplever det som ugunstig ressursbruk å investere i bærekraft om rammebetingelsene er uklare eller konkurrentene ikke behøver å forholde seg til området.

I undersøkelsen vår kommer det frem at det er et økende press fra omgivelsene på bærekraftige praksiser og tiltak hos idrettsarrangørene, noe som etterlyser behov for flere tiltak og forbedringer. I undersøkelsen trekker flere av informantene frem at idretten er en aktør som har store muligheter til å påvirke på tvers av befolkningen, noe som setter dem i en særskilt posisjon til å utgjøre en forskjell. I tillegg har næringslivet forventninger om at det stilles krav om bærekraft til deres samarbeid med arrangørene. Generelt sett vil dette være noe aktøren må forholde seg til.

Konkurransen

Konkurransen kan ses på som en viktig ekstern faktor som har stor effekt på aktørenes muligheter for å oppnå bærekraftig verdiskapning. Omgivelser med høy og lav grad av konkurranse kan ha både positive og negative innvirkninger for hva aktørene gjør. Høy konkurranse kan føre til at aktørene blir tvunget til å ta en mer bærekraftig retning slik at de klarer å holde følge med markedet. Samtidig kan høy konkurranse føre til mer individualitet og et behov for «å holde kortene tett til brystet» for å sikre seg et konkurransefortrinn. Konkurranse kan derfor oppleves som en barriere for å inngå samarbeid. På den andre siden kan også konkurranse bidra til mer samarbeid dersom partene står sammen om å nå samme mål. Dette kan styrke løsningene som vokser frem, og føre til gode felles løsninger. Lav konkurranse kan på sin side forhindre muligheten for bærekraftig verdiskapning ved at det kan føre til manglende insentiver for å investere og innovere bærekraftige tiltak.

Omdømme

Motivasjonen for å iverksette bærekraftige strategier og tiltak vil ofte knyttes til et ønske om å oppnå bedre omdømme og økt tillit ovenfor samarbeidspartnere, investorer, ansatte eller andre interessenter, som kan omsettes i bedre prestasjoner (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 116-118). Et positivt omdømme er vesentlig for å bygge tillit og gjøre seg attraktivt hos kunder, investorer og i samfunnet generelt. Når en virksomhet har et sterkt omdømme innen bærekraft, signaliserer det at de tar ansvar for sine sosiale og miljømessige påvirkninger. Videre kan et positivt omdømme bidra til å etablere sterke samarbeid og allianser. På en annen side kan et negativt omdømme i forbindelse med bærekraftige praksiser ha motsatt effekt, med potensielle tap av kunder, investorer og konkurransekraft. Grønnvasking er mer og mer på agendaen, og misledende markedsføring vil kunne slå hardt ned på av omgivelsene, og påvirke virksomhetens salg og utvikling. For eksempel vil et oljeselskaps tilnærming til bærekraft kunne ha lav troverdighet hos interessenter. Generelt vil eksisterende omdømme og tillit kunne påvirke en virksomhets evne til å iverksette effektive tiltak knyttet til bærekraftig verdiskapning.

5 Konklusjon

Vi valgte en kvalitativ tilnærming for å undersøke problemstillingen, der vi har analysert hvordan tre ulike idrettsarrangører og et utvalg av deres partnere forholder seg til bærekraft og forretningsutvikling. Problemstillingen ble undersøkt på vegne av Trondheim Ski-VM 2025 som oppgavestiller. Resultatet fra undersøkelsen og konklusjoner vi trekker besvarer vår problemstilling «Hvordan kan bærekraftig forretningsutvikling bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store idrettsarrangementer»? Alle funn i oppgaven baseres på innsamlet data i sammenheng med relevant teori og empiri.

Undersøkelsen vår avdekket at det er ulike oppfatninger av hva bærekraft defineres som og hva som inngår i begrepet. Dette er med på å skape uklarhet rundt hvilke tiltak virksomhetene bør iverksette, og hvordan bærekraft skal settes ut i praksis. Læring og kunnskap i organisasjoner er to forhold som trekkes fram som svært vesentlige. Informantene understreker at kunnskap innenfor bærekraft har stor betydning for å kunne opprettholde konkurranseevnen sin, samt et behov for å opprettholde et jevnt kunnskapsnivå på tvers internt i organisasjonen. Vi ser blant annet at det er mangel på effektive prosesser og ressurser for kunnskapsutveksling, både i næringslivet og på tvers av arrangementer. Flere arrangører benytter seg ikke av eksisterende kunnskap eller ressurser på bærekraft, noe vi peker på kan medføre redusert effektivitet og kvalitet. En løsning som løftes frem er å danne digitale kunnskapsplattformer.

Videre viser undersøkelsen at langvarige allianser som beveger seg forbi finansielle samarbeid, er svært verdifulle. Særlig kan det være nyttig å samarbeide om bærekraft i verdikjeder for å bidra til mer sirkulære forretningsmodeller og lønnsomme samarbeidstiltak. Økte nettverksrelasjoner bidrar til at aktørene kan lære av hverandre og arbeide om felles mål. En tydelig barriere er imidlertid konkurranseaspektet. Bærekraft fremstår som et konkurransefortrinn, og flere aktører opplever det som ugunstig å samarbeide med konkurrenter på dette området. Vi konkluderer derfor med at det er todelte meninger om spørsmålet. På en side tror noen aktører at samarbeid vil bidra til raskere bærekraftige løsninger og praksiser. På en annen side, mener noen aktører at samarbeid på bærekraft kan bidra til tapte markedsandeler.

Undersøkelsen viser videre at flere aktører har uklar sammenheng mellom sine prioriteringer av bærekraftstiltak med virksomhetenes forretningsmål og deres interesser. Dette kan bidra til lite lønnsomme investeringer. Et økt fokus på bærekraft kan imidlertid bidra til nye forretningsmuligheter og attraktive sponsor- og samarbeidsavtaler. Synlighet og muligheten til å fortelle historier trekkes særskilt fram som viktige konkurransefortrinn. Vi konkluderer imidlertid med at troverdighet og tillitt er viktige faktorer, og at det er viktig at organisasjoner unngår å bli grønnvaskere ved å faktisk gjennomføre reelle grep.

Informantenes holdninger til hvilket ansvar en idrettsarrangør har varierer. Noen mener idretten har en særskilt posisjon til å gjøre en forskjell. Undersøkelsen viser et økende press fra omgivelsene for arrangørenes bærekraftige praksiser, og at det er behov for flere tiltak og forbedringer. Dette kan ses i sammenheng med økte forventinger og krav fra myndighetene, blant annet på rapportering. Basert på oppgavens funn har vi utviklet

en modell som presenterer utvalgte suksessfaktorer for bærekraftig verdiskapning tilknyttet store idrettsarrangementer. Denne vil vi argumentere for både kan være til nytte for arrangører, næringsliv og videre forskning.

5.1 Videre studier

Vi har gjennom denne sammenlignende casestudien sett på hvordan bærekraftig forretningsutvikling kan bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store idrettsarrangementer, hvor vi tok utgangspunkt i tre casevirksomheter. I forhold til resultatet vårt som utleder i forslag til suksessfaktorer for aktører i næringslivet, vil disse funnene også kunne være interessante for andre arrangører og deres nærliggende næringsliv. Funnene vil videre kunne være utgangspunkt til senere studier.

Vi har blant annet vært i kontakt med prosjektlederne for Falun 2027, vertsby for ski-VM to år etter Trondheim, som muligens ønsker å videreføre vår forskning. Bærekraftig verdiskapning er noe som stadig blir vanligere og viktigere i næringslivet og idretten, både for å holde seg konkurransedyktig, men også for å nå FNs bærekraftsmål. Dette viser at det er viktig å gjøre videre undersøkelser på området.

Et nyttig bidrag for eventuelle videre studier vil være å ta utgangspunkt i en større utvalgsstørrelse, for å både kunne gjennomføre kvalitative og kvantitative undersøkelser. Vi tror at det derfor kan være interessant å gjennomføre enda flere casestudier. Da vil en få innsikt i svar fra flere ulike arrangementer, i tillegg til et større utvalg av aktører. Det kunne i tillegg vært spennende å se på ulike svar på tvers av landegrenser. En slik undersøkelse vil kreve mer tid og ressurser enn det vi har tilgjengelig i denne oppgaven, som er årsaken til at vi har holdt oss på det nivået vi har gjort. Som en oppfølging til oppgaven vår kunne det også være interessant å gjøre kvantitative målinger knyttet til bærekraftig verdiskapning. Her snakker vi både om finansielle målinger, i tillegg til måling av sosiale forhold, og klima og miljø. Måling av bærekraft er et komplekst område, som vi vet at Ski-VM allerede har satt i gang arbeidet rundt. Sett i etterkant av Trondheim Ski-VM 2025, kunne det også vært interessant å gjennomføre en oppfølgende studie. Det kunne vært lærerikt å analysere arrangementets resultater, som videre kan tilføre etterfølgende verdensmesterskaper og andre større arrangementer verdi.

Referanser

- Alvesson, M. (2010). *Interpreting interviews*. Sage.
- Andersen, G. (2020). *Dokumentstudier*. Hentet 06.05.2023 fra <https://ndla.no/subject:1:54b1727c-2d91-4512-901c-8434e13339b4/topic:2:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:2:b3fbb969-5f03-44d9-8aca-8b77416e72bf/resource:e7481494-1b9a-4919-ba01-47e191b7903c>
- Andersson, T. D. (2019). *Legacy och Evnemang; En modell för att arbeta lågsiktig med effekter av evenemang* (978-91-88535-08-5). https://studntnu.sharepoint.com/sites/o365_Bachelorgjengen966/Shared%20Documents/06%20Tilleggliteratur/legacy-och-evenemang.pdf
- Asmervik, S. (2022). <https://www.adressa.no/midtnorskdebatt/i/pQQAyW/risikosport-i-granaasen>. Hentet 3.05.2023 fra <https://www.adressa.no/nyheter/i/ALyjE5/her-er-det-rodgronne-forslaget-til-trondheims-budsjett>
- BDO. (2023). *Økt bekymring hos næringslivet i Østfold*. <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/okt-bekymring-hos-naeringslivet-i-ostfold?publisherId=17847141&releaseId=17955425>
- BDO. (u.å). *Vesentlighetsanalyse*. Hentet 15.05 fra <https://www.bdo.no/nb-no/tjenester/baerekraft/baerekraftsrapportering/vesentlighetsanalyse>
- Bouwman, H., Van Den Hooff, B., Van De Wijngaert, L., & Van Dijk, J. (2005). *Information and communication technology in organizations: adoption, implementation, use and effects*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure Of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)
- Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning: for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Colantonio, A. (2009). Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods.
- Cooper, R. G. (1986). *Winning at new products*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide*. Maidenhead, England. In: McGraw-Hill/Open University Press.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Fangen, K. (2022). *Kvalitativ metode*. Hentet 3.05.2023 fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Farbrot, A. (2007). *Å Lykkes med allianser*. Handelshøyskolen BI. Hentet 09.03 fra <https://forskning.no/naeringsliv-ledelse-og-organisasjon-okonomi/a-lykkes-med-allianser/999054>
- Fiken. (u.å). *Hva er bunnlinje?* Fiken. Hentet 15.05 fra https://fiken.no/forklarer/bunnlinjen?gclid=Cj0KCOjwsIejBhDOARIsANYqkD3kwAY73h5m7Wj3imT73WIBNd45EPTspVd4kdrCqNcoNpoXiT4_6-IaAoAOEALw_wcB
- FIS. (2019). *Candidates for 2024 and 2025 FIS World Championships Announced*. Hentet 3.05.2023 fra <https://www.fis-ski.com/en/international-ski-federation/news-multimedia/news/candidates-for-2024-and-2025-fis-world-championships-announced>
- FN. (u.å). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 16.02.2023 fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Gotaas Kilde, K., & Mathiesse, M. (2019). *Digitalisering for å fremme*

- bærekraftig vekst og utvikling. https://www.bouvet.no/nyheter/digitalisering-for-a-fremme-baerekraftig-vekst-og-utvikling/Digitalisering%20for%20%C3%A5%20fremme%20b%C3%A6rekraftig%20vekst%20og%20utvikling_rapport.pdf?fbclid=IwAR0I4kRoGNkarMTPYMnRU8xn7zurj7CgVwIN4JOGfCDaphqZgsmYb5HLTWE
- Grønnvasking. (u.å.). *Om plakaten*. Hentet 13.05.2023 fra <https://gronnvasking.no/no/om-plakaten>
- Grønnvaskingsplakaten. (u.å.). *Grønnvaskingsplakaten*. gronnvasking. Hentet 15.05 fra <https://gronnvasking.no/omplakaten>
- Gundersen, D. (u.å.). *Kommersialisere*. SNL. <https://snl.no/kommersialisere>
- Hagen, T. R. (u.å.). *Digitalisering*. SINTEF. Hentet 15.05 fra <https://www.sintef.no/fagomrader/digitalisering/>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen akademiske forlag.
- Hansen, R. G. (2004). *Oppsummering av forelesning: Spillteori*. <https://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON1210/h04/undervisningsmateriale/Oppsummering101104.pdf>
- Haram, Ø. A. (2019). *Erna Solberg: - Bærekraftig bruk av havet er grunnlaget for vår velferd*. Hentet 28.02.2023 fra <https://sjomatnorge.no/erna-solberg-baerekraftig-bruk-av-havet-er-grunnlaget-for-var-velferd/>
- Haugland, S. A. (2003). *Samarbeid, allianser og nettverk* (3. Oppslag ed., Vol. 3. oppslag). Tano Aschehoug.
- Heel, O. D. v. (2023). *Let's talk about 'regenerative business' not sustainability*. Hentet 09.05.2023 fra <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/regenerative-business-sustainability/>
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse, fra store data til små biter* (3 ed.). Fagbokforlaget.
- Hofstad, K. (2018). *Standardisering*. Hentet 13.05.2023 fra <https://snl.no/standardisering>
- Idsø, J. (2023). *Pareto-Optimalitet*. Hentet 15.05 fra <https://snl.no/Pareto-optimalitet>
- Industriskolen. (2018). *Verdikjeden*. NDLA. Hentet 15.05 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:84d4651b-fc52-4876-a066-f8567ecf79a6/topic:1:ef8e6461-6a95-4f59-839d-e503dc1e266b/resource:1:115308>
- Innovasjon Norge. (u.å.). *Bedriftsnettverk*. Innovasjon Norge. <https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/samarbeid-klynger-nettverk/bedriftsnettverk/>
- ISO. (u.å.). *ISO 20121 Sustainable events*. ISO. Hentet 15.05 fra <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Jensen, H. (2022). In.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 6. utgave). Abstrakt Forlag.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm akademisk.
- Keller, K., & Kotler, P. (2016). *Markedsføringsledelse* (Vol. 4. utgave).
- Samarbeid som begrenser konkurransen, (u.å.). <https://konkurransetilsynet.no/ulovlig-samarbeid/>
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert systems with applications*, 34(4), 2342-2349.

- Lea, B. R., Yu, W. B., Maguluru, N., & Nichols, M. (2006). Enhancing business networks using social network based virtual communities. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 121-138.
- Magnussen, J. (2020). *Rammebetingelser*. SNL.no. Hentet 15.05 fra <https://sml.snl.no/rammebetingelser>
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *Enterprise*, 2, 15-26.
- Nations, U. (2015). *TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- NHO. (u.å.). *Konkurransen fremmer kvalitet og effektiv ressursbruk*. Hentet 18.04.23 fra <https://www.nho.no/tema/proffentlig/artikler/myter-og-fakta/konkurransen-fremmer-kvalitet-og-effektiv-ressursbruk/>
- Norge, S. (u.å.-a). *Bærekraftige arrangementer - ISO 20121*.
<https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/barekraftige-arrangementer---iso-20121-/>
- Norge, S. (u.å.-b). *Gevinster av bærekraftige arrangementer*. Hentet 14.05.2023 fra <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/barekraftige-arrangementer---iso-20121-/gevinster-av-barekraftige-arrangementer/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022). *Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap*. Regjeringen Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/b45b4a63e301435293bd1b10d1ede45b/no/pdfs/stm202220230006000dddpdfs.pdf>
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*.
- Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The strategic management of information systems: Building a digital strategy*. John Wiley & Sons.
- Åpenhetsloven, (2022).
<https://www.regjeringen.no/no/tema/forbruker/apenhetsloven/id2947848/>
- Regjeringen. (2023, 21.03.2023). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Hentet 09.05.2023 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_ageda2030/id2510974/
- Regjeringen. (u.å.). *Delingsøkonomien - Muligheter og utfordringer*. Finansdepartementet. Hentet 15.05 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-4/id2537495/sec4>
- Rolstadås, A. (2023). *Suksessfaktor (prosjektledelse)*. snl. Hentet 15.05 fra <https://snl.no/suksessfaktor - prosjektledelse>
- Salminen, V., Ruohomaa, H., & Kantola, J. (2017). Digitalization and big data supporting responsible business co-evolution. *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education: Proceedings of the AHFE 2016 International Conference on Human Factors, Business Management and Society*, July 27-31, 2016, Walt Disney World®, Florida, USA,
- Sander, K. (2019). *Immatrielle rettigheter*. estudie.no. Hentet 15.05 fra <https://estudie.no/immaterielle-rettigheter/>
- Sandra. (2020). *Hva er en sirkulær og lineær forretningsmodell*. Hentet 15.05 fra <https://dig2100.no/hva-er-en-sirkulaer-og-lineaer-forretningsmodell/>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- The International Institute for Sustainable Development. (u.å.). *Sustainable development: a business definition*. Hentet 19.05.2023 fra <https://www.iisd.org/>
- Tranøy, K. (2021). *Induktive metoder*. https://snl.no/induktive_metoder
- UN. (u.å.). *How Your Company Can Advance Each of the SDGs*.
<https://unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals>

- Wagner, S. M., & Buko, C. (2005). An empirical investigation of knowledge-sharing in networks. *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 17-31.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. T. n. forlag.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative science quarterly*, 301-313.
- Wright, G. (2022, 02.22). *What is a best practice?* Hentet 14.05 fra <https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/best-practice>
- Yang, H. (2023). *Sustainability in sport events from environmental, economic, and social perspectives*. <https://aists.org/sustainability-in-sport-events/>
- Yean, C. C. (2019, 05.05.2023). Sustainability, undefined. <https://www.greenswitch.eco/main/blog/3-sustainability-undefined>
- Yttri, O. B. (u.å). *Hva er digital transformasjon?* Digdir. Hentet 15.05 fra <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Ordliste og forklaringer

Ord	Forklaring
Bærekraftig forretningsutvikling	Bærekraftig utvikling betyr å ta i bruk forretningsstrategier og aktiviteter som oppfyller behovene til bedriften og dens interessenter i dag, samtidig som man beskytter, opprettholder og styrker de menneskelige og naturressursene som vil være nødvendige i fremtiden (The International Institute for Sustainable Development, u.å.).
Best practise	En standard eller et sett med retningslinjer som er kjent for å gi gode resultater dersom de følges (Wright, 2022).
Bunnlinje	Bunnlinjen er en bedrifts resultat etter at alle kostnader, skatter og avgifter er trukket fra inntektene (Fiken, u.å.).
Digital transformasjon	Digital transformasjon er en prosess der virksomhetene endrer hvordan de utfører oppgaver og tenker nytt om hvordan løse samfunnsoppdraget bedre ved hjelp av teknologi (Yttri, u.å.).
Digitalisering	Å bruke teknologi til å forbedre, forenkle og fornye. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester som legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon (Hagen, u.å.).
Grønnvasking	En form for villedende markedsføring der et produkt eller en virksomhet fremstilles som bedre enn den faktisk er i forhold til innvirkning på klima, natur og mennesker (Grønnvaskingsplakaten, u.å.).
Immaterielle faktorer	Alle ikke-fysiske verdier som kan anvendes i bedriftens verdiskapningsprosess (Sander, 2019).
Institusjonell omgivelse	Forhold som er av betydning for organisasjonens omdømme (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 197).
ISO20121	Internasjonal standard som legger vekt på miljø, samt har et fokus på økonomi og sosialt ansvar. Standarden skal hjelpe arrangører med å organisere et bærekraftig arrangement (ISO, u.å.).
Kommersialisering	Betyr å gjøre (mer) kommersiell eller gi forretningsmessig preg (Gundersen, u.å.).
Lineære forretningsmodell	Baserer seg på en kortsiktig tankegang og bruk og kast av produkter. De produserer produkter som er billige og lage, derfor får de god fortjeneste på varene de selger (Sandra, 2020).
Materielle faktorer	Fysiske verdier som for eksempel en stadion.
Nash-likevekt	En situasjon der ingen aktør har et ønske om å endre sin egen tilpasning, gitt den andre aktørens tilpasning. Ergo ingen av spillerne ville ha endret strategi selv om de fikk muligheten i ettertid (Hansen, 2004).
Pareto-optimum	En økonomisk tilstand hvor det ikke er mulig å omfordele godene på en slik måte at minst en person får økt velferd uten at andre får redusert sin velferd (Idsø, 2023).

Plattformøkonomi	En form for delingsøkonomi som også omfatter transaksjoner som innebærer overdragelse av eiendomsrett og varige relasjoner mellom partene over plattformen (Regjeringen, u.å.).
Rammebetingelser	Rammebetingelser er ytre forhold som stiller krav til eller legger begrensninger på hvordan en virksomhet eller aktivitet skal drives. Rammebetingelser kan være økonomiske, juridiske eller faglige/etiske (Magnussen, 2020).
Sirkulær forretningsmodell	Forretningsmodell som er basert på gjenbruk, ressurseffektivitet, deling og lukkede verdikjeder (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 65).
Sirkulærøkonomi	Et prinsipp for økonomisk virksomhet som har som mål at ressurser forblir i økonomien lengst mulig. Forretningsmodellen beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer, og fanger opp verdier – økonomiske, sosiale eller andre former av verdier (Stubbs & Cocklin, 2008).
Suksessfaktor	Forhold som må ligge til rette for at prosjektresultat skal oppfattes som vellykket (Rolstadås, 2023).
Topplinje	Bedrifters inntekter før eventuelle fradrag er trukket fra. Altså bruttoinntekt etter salg (driftsinntekter) (Fiken, u.å.).
Verdikjede	Verdikjeden beskriver hvordan et produkt eller en tjeneste blir til fra råvare og fram til et produkt som leveres til kunden (Industriskolen, 2018).
Vesentlighetsanalyse	Viser virksomhetens vesentlige påvirkning på økonomiske, miljømessige og sosiale forhold og hvor viktige ulike temaer og områder er for interne og eksterne interessenter (BDO, u.å.).

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Hvordan kan bærekraftig forretningsutvikling bidra til økt verdiskaping for næringslivet?
En sammenlignende casestudie av større norske idrettsarrangører

Kategori	Spørsmål
Introduksjon	<ul style="list-style-type: none">• Formål med intervjuet• Har du noe spørsmål til informasjonsskrivet?• Avklare hvordan blir data blir behandlet og anonymisert• Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet• Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.• Tidsbruk – forventer ca. 1 time
Informasjon om informanten	<ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle litt om deg selv?<ul style="list-style-type: none">○ Utdannelse, stilling og bransje○ Hvor lenge har du jobbet med dette?○ Hva er dine arbeidsoppgaver?
Bærekraft	<ul style="list-style-type: none">• Hva legger dere i begrepet bærekraft?• Hvordan jobber dere med bærekraft?• Vi forklarer FNs definisjon av bærekraftig utvikling. <p>FN oppgir at for å skape bærekraftig utvikling må verden jobbe på tre områder:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Klima og miljø

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Økonomi ○ Sosiale forhold <p>Den økonomiske dimensjonen handler om å skape økonomisk vekst, sosiale forhold handler om å bekjempe ulikhet, fattigdom og sikre at alle mennesker har tilgang til grunnleggende behov. Miljømessige forhold handler om å beskytte og bevare naturressurser og økosystemer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokuserer dere på alle de tre dimensjoner rundt bærekraftig utvikling? (klima/miljø, sosiale forhold og økonomi). • Prioriteres noen av dimensjonene mer enn andre? Ev. hvorfor? • Har dere noen bestemte mål knyttet til bærekraft? Eventuelt hvilke? • Hvordan måler dere måloppnåelse? <p>FNs bærekraftsmål og ESG-faktorer er eksempler på kjente rammeverk for måling av bærekraft. I tillegg finnes det mange flere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har dere kjentskap til noen bærekraftige rammeverk? • Benytter dere et rammeverk for måling av bærekraft?
<p>Økonomi og innkjøp</p>	<p>Vi forklarer eventuelt hva en bærekraftig forretningsmodell er.</p> <p>“En bærekraftig forretningsmodell sier noe om hvordan en organisasjon fungerer og hvordan den leverer verdi som tar sikte på å oppnå bærekraftig utvikling med positive eller reduserte negative påvirkninger på miljøet, samfunnet og organisasjonens langsiktige velstand”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er fokus på bærekraft med på å påvirke deres forretningsmodell, og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor tror du at det er viktig å kommersialisere bærekraftig praksis og produkter? • Hvilke krav stilles det til bærekraft i din bransje? • Hva tror du er den viktigste faktoren for å lykkes med å kommersialisere bærekraftige produkter eller tjenester? • Hvilke sektorer eller bransjer tror du har størst potensial for å drive kommersialiseringen av bærekraft, og hvorfor? • På hvilken måte spiller bærekraft en rolle i deres partner/samarbeidsavtaler og innkjøpsavtaler? <ul style="list-style-type: none"> ○ Stiller dere krav til leverandørene? ○ Stiller dere krav til de dere sponser? • Tror dere bærekraft kan bidra til å øke deres inntekter/økt verdiskapning for deres virksomhet/organisasjon? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis ja - på hvilken måte/hvordan? ○ Hvis nei - hvorfor ikke? • Hvordan kan regjeringen spille en rolle i å støtte kommersialiseringen av bærekraftige produkter og tjenester? Er dette relevant?
Kunnskapsutveksling/ nettverk	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke tiltak/strategi har dere for å øke kunnskapen rundt bærekraft? • Hvordan foregår kunnskapsutveksling med annet næringsliv? Er dere en del av et bedriftsnettverk o.l.? • Brukes det noen digitale verktøy for økt samarbeid og kunnskapsutveksling relatert til bærekraft i dag? <ul style="list-style-type: none"> ○ Internt ○ Eksternt ○ Mener du andre verktøy kunne blitt brukt, ev. hvilke?

	<ul style="list-style-type: none"> • Tror du deltakelse i et nettverk kunne påvirket deres tilgang til ressurser og informasjon? <p>For næringslivsaktører:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke gevinster ser dere ved å delta som sponsor/partner for et gitt idrettsarrangement?
Konkurrenter	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad blir dere påvirket av konkurranse på bærekraft? • Har et økt fokus på bærekraft endret konkurranseposisjonen deres? Ev. Hvordan? • Hvor sannsynlig er det at dere ville være villig til å samarbeide med konkurrenter om bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> ○ Finnes det noen barrierer?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Hva slags ansvar mener dere idrettsarrangører har for bærekraftig utvikling? • Eventuelle andre oppfølgingsspørsmål • Sluttkommentarer

Vedlegg 2 – Forespørsel forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet «Digital forretningsutvikling»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere forretningsutvikling, bærekraft og anvendelse av IT, og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Bacheloroppgaven skrives i samarbeid med Trondheim Ski-VM 2025.

Arbeidstitel for oppgaven

«Hvordan kan bærekraftig forretningsutvikling bidra til økt verdiskapning for næringslivet ved store arrangementer? En sammenlignende casestudie av Ski-VM 2025»

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente informasjon om relevante aktører i henhold til gitt problemstilling. Dette inkluderer både representanter fra idrettsarrangørene selv, men også næringslivsaktører, kunder eller deltakere i idrettsarrangørens bedriftsnettverk. Vi vil intervju representanter fra tre ulike casestudier, i tillegg til tre næringslivsrepresentanter knyttet til hver enkelt case. Totalt forventer vi 12 informanter i den kvalitative studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer et intervju som vil være på maks én time. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet, for å ta det i bruk i våre funn og utvikling av oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale

- *Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2023. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Leif Erik Opland

Studenter
Anniken Myhre, Nadia Ravlo, Marie Raaholt

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digital forretningsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
1.6.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

