

A large, stylized blue chevron graphic pointing to the right, serving as a background for the text.

High performance. Delivered.

Hvordan ser et lavutslippssamfunn ut?

Diskusjonsnotat til konferansen

"Norge og veien mot lavutslippssamfunnet"



Introduksjon

Det er en internasjonal målsetning om at klodens gjennomsnittstemperatur ikke skal stige med mer enn to grader i forhold til før-industriell tid (1850)¹. Skal vi nå dette målet, og samtidig opprettholde levestandarden, må næringslivet radikalt endre måten de produserer og forbruker varer og energi, og **omstillingen må begynne nå**. Omstillingen vil kreve stor endringsvilje og -evne hos næringslivet. Men belønningen for vinnerne er stor, og risikoen ved å feile er betydelig.

Mange norske selskaper har tatt dette innover seg, og noen leder an. Noen eksempler: **Storebrand** gjennom sin satsing på bærekraftighet som viktig investeringskriterie, **Umoë AS** gjennom sine store investeringer i bioetanol, og **Ruter** med sin satsing på miljøvennlig driftstoff til kollektivtransporten.

Men også fra andre deler av industrien der klima ikke har vært et like naturlig tema, oppleves en stadig økende interesse. Og for at lavutslippssamfunnet skal bli en realitet, er det avgjørende at hele næringslivet blir en del av løsningen.

Accenture ser på verdensbasis stadig flere store selskaper som gjør radikale grep for å forberede seg på lavutslippssamfunnet. Vi ønsker i dette notatet å presentere tre modeller som flere av de beste benytter seg av for å gjennomføre en slik

transformasjon. I tillegg ønsker vi å trekke frem noen gode eksempler på selskap i Norge og Norden som allerede har tatt skritt i riktig retning – IKEA med sin tilnærming til en mer **bærekraftig varehandel**, Borregaard med sin lønnsomme satsing på **innovasjon i treforedlingsindustrien** og Eyde-nettverket som en **samarbeidsarena for prosessindustrien** på Sørlandet. Vi begynner med visjonen – hva er egentlig et lavutslippssamfunn og hvorfor er det rasjonelt for selskap å omstille seg?

Vision 2050

I 2010 samlet World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) CEO-er fra 29 store selskaper og presenterte en felles visjon for 2050. Visjonen lød "In 2050, around 9 billion people live well, and within the limits of the planet".³ Gruppen med CEO-er definerte videre undervisjoner og konkrete målsetninger innen 9 områder som måtte oppnås.

For å oppnå denne visjonen var næringslivslederne overbevist om at store endringer er nødvendige på en rekke områder – men også at disse endringene vil gi fordeler for selskaper som tar dette innover seg og som klarer å omstille seg. Og at endringer er nødvendige er det ingen tvil om – dersom vi ikke endrer oss kommer vi til å bruke 2,3 ganger mer enn de ressursene jorden har i 2050⁴.

Det var fire aspekter som gjorde Vision 2050 unik:

- 1) Visjonen ble utarbeidet **av næringslivet** representert ved deres CEO-er, og med fokus på hva næringslivets rolle skal være i transformasjonen til et lavutslippssamfunn
- 2) Den inneholder et veikart som er konkret på hva som skal til for å oppnå visjonen
- 3) Den ble et friskt pust i klimadiskusjonen, ettersom selskapene mente at utfordringen er mulig å løse og at veikartet illustrerer attraktive muligheter fra et kommersielt synspunkt
- 4) Visjonen brukes av land, selskapsgrupperinger og enkelt-selskaper og er et viktig bidrag til å utarbeide ambisjoner, strategier og handlingsplaner

Et lavutslippssamfunn i 2050 er bare mulig dersom næringslivet lykkes med å produsere og tjene penger på lavutslippsløsninger. Og selskaper som er overbevist om at verden blir et lavutslippssamfunn vil ønske å delta i transformasjon fordi de har en egeninteresse i det. Store endringer i rammebetingelser betyr nye muligheter og utfordringer, som igjen vil skape vinnere og tapere.

*"Sustainability will become a key driver for all our investment decisions"*²

Idar Kreutzer

Former Chief Executive Officer, Storebrand

Vision 2050:

"In 2050, around 9 billion people live well,
and within the limits of the planet"



Verdier

Bærekraftighet som del av alt vi gjør.



Utvikling

Alle primærbehov er dekket og milliarder av mennesker løftet ut av fattigdom.



Økonomi

Riktig prising av eksternaliteter som CO₂ og vann inngår som del av kostnad- og prissetting.



Landbruk

Tilstrekkelig mat og biodrivstoff - tilsvarer en dobling av produksjon av mat og biodrivstoff.



Skogbruk

Opprettholde dagens skogsområder - karbonlagringen fra plantet skog doubles (fra 2010-nivå).



Energi / kraft

Sikker og tilstrekkelig tilbud av lavkarbon energi - CO₂-utslipp reduseres med 50% fra 2005-nivå.



Bygninger

Nært 0-utslipp i bygg - alle nye bygg har netto 0-utslipp.



Mobilitet

Lavutslipp transport- og mobilitetsløsninger.



Materialer

4 til 10 ganger forbedring i øko-effektivitet.

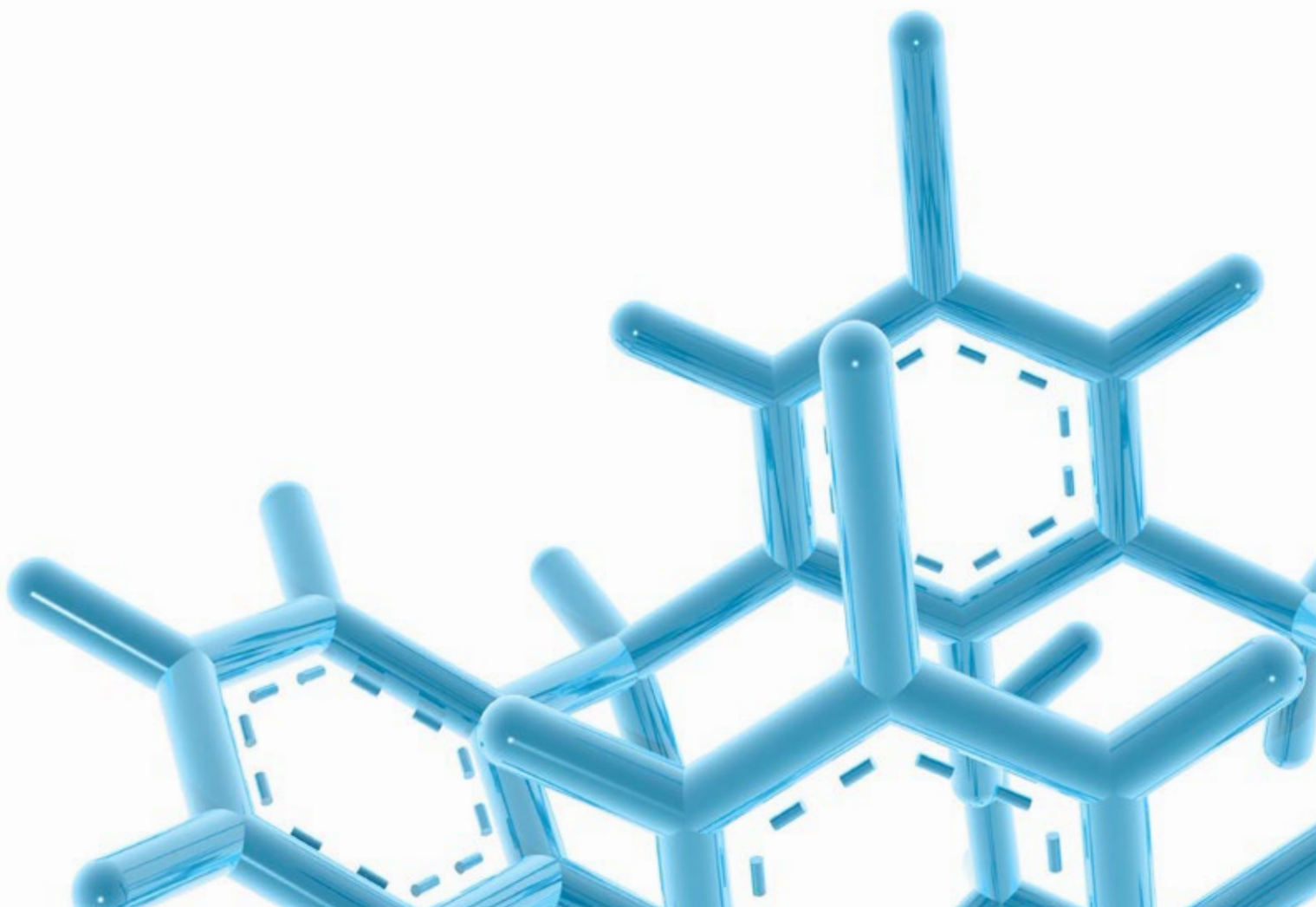
For at næringslivet skal være i stand til å gjennomføre en vellykket omstilling til et lavutslippssamfunn, er det avgjørende at selskap lykkes med sin innovasjonsagenda og ressurseffektiviseringsarbeid. Noe av dette omstillingsarbeidet er allerede i gang – drevet av selskaper som ser det som nødvendig å endre sine forretningsmodeller i retning av redusert ressursavhengighet, mer effektiv produksjon og tettere involvering av sine leverandører, kunder og andre interessenter.

Ulike selskaper vil ha ulike ambisjonsnivå og begrunnelse for sin omstilling til fremtidens lavutslippssamfunn. **Enkelte kommer til å gjøre dette fordi de må** – enten fordi det er nødvendig for å være konkurransedyktig

med de ledende selskapene i sin bransje, fordi de må etterleve myndighetskrav eller fordi konsumentene allerede krever det. **Andre går lengre og gjør det fordi de mener det er smart for fremtidig suksess** – de ser det som et konkurransefortrinn i et marked som kommer til å bli radikalt endret i løpet av reisen mot et lavutslippssamfunn. Ved tidlig å ta en strategisk posisjon kan disse selskapene oppnå redusert kostnad, økt inntjening, redusert risiko, økt omdømme og annerkjennelse.

I England har Accenture sammen med Marks & Spencer gjort en undersøkelse som viser at næringslivet i England kan realisere verdier på £100 milliarder ved å

drive innovasjon innen fem områder⁵. Vi fokuserer her på tre av områdene som har størst klimaeffekt. Disse er: «**Mer – med mindre**», «**Bærekraftig konsummodell**» og «**Sirkulær økonomi**». Disse modellene og erfaringene hjelper selskap omstille seg slik at de kan oppnå en mer bærekraftig vekst, tilgjengeliggjøre og oppfordre til en mer klimavennlig livsstil for kunder, og samtidig bli mer konkurransedyktige.



Tre modeller for å lykkes i lavutslippssamfunnet

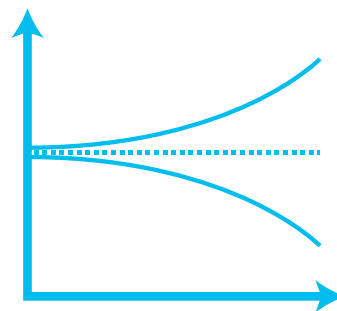
Mer – med mindre

Det er fortsatt et enormt uutnyttet potensial i å utvikle mer **ressurseffektive prosesser og verdikjeder**. I et samarbeid mellom Accenture og WEF ble det beregnet et globalt besparingspotensial på £2 000 milliarder gjennom tilpasninger til det som vil være faktiske ressursbegrensningene i 2030⁶. «Mer – med mindre» handler hovedsakelig om to store temaer:

- Skalering av eksisterende ressurseffektiviseringspiloter
- Systemfokus på ressurseffektiviserings tiltak – dekker tilbud, etterspørsel og produksjonsleddet

Kapløpet for å klare tilpasningen til et

lavutslippssamfunn gjennom ressurs- og energieffektivisering er allerede i gang. Og det er verdt å fokusere på – Accentures beregninger viser at forbedringer hos 50 store selskap gir en reduksjon av CO₂-utslipp som tilsvarer utslipp fra den 6. største økonomien i verden. Et av de mest kjente eksemplene på selskap som tar «mer – med mindre» fra konsept til handling er den globale varehandelkjempen Unilever. Selskapet lanserte med sin «Unilever Sustainable Living Plan» et ambisiøst mål om doble produksjon frem til 2020 – og samtidig redusere det absolutte miljøfotavtrykket sitt⁷.



Bærekraftig konsummodell

Selskaper kan øke sine inntektsstrømmer – og samtidig redusere CO₂-utslipp – gjennom å tilby **produkter som tjenester**, eller å legge til rette for **samarbeidende konsum** («collaborative consumption»). Fellesnevneren er at kundene sees på som brukere snarere enn konsumenter.

Når selskaper gjør produkter til tjenester, omfavner vareprodusenter ideen om å gå i retning av å bli tjenesteleverandører – å **gå fra å selge eierskap til å selge tilgang**. Dette gir ikke bare en beskyttelse

mot kostnadsvolatilitet, men også mulighet for et mye tettere kundeforhold og økt oppsalg. **Vodafones «Red Hot»** er et eksempel på dette – der du kan leie den nyeste smarttelefonen i et år, og deretter fortsette med å bytte den inn i nye modeller. Når selskapet også er involvert i innsamling av den gamle telefonen, så er ikke dette bare materialinnsamling, men det skaper også dypere kunderelasjoner⁸.

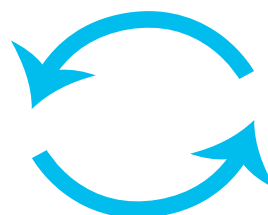


Sirkulær økonomi

Stigende og mer volatile råvare- og energipriser, forbedrede resirkulerings-teknologier og en raskt synkende tilgang på viktige materialer gir et forretnings-rasjonale for å utforske hvordan selskaper kan utvikle mer sirkulære verdikjeder. Gjennom **design for gjenbruk, økt levetid av produkter, gjenbruk av komponenter og gode resirkulerings-ordninger** kutter selskaper kostnader, forbedrer marginer og bidrar til å beskytte naturressurser⁹. Materialer sees på som verdier snarere enn innsatsfaktorer, og spørsmålet blir hvordan maksimere denne verdi gjennom verdikjeden, og hvordan

man muliggjør en kontinuerlig re-introduksjon av produkt og materiale.

Nøkkelen for at selskap skal lykkes med å bevege seg mot en sirkulær økonomi ligger i å velge forretningsmodeller som også øker verdien for kundene, i form av lavere kostnader eller forbedrede tjenester. Et eksempel er **BMW**, som gir en 50 % kostnadsreduksjon for kunder som kjøper reproduerte deler sammenlignet med nye. Kunden får akkurat de samme kvalitetsspesifikasjonene som en ny BMW-del, og har samme 24 måneders garantitid¹⁰.



Store multinasjonale selskap viser vei

Mange spør seg om endringene mot et lavutslippssamfunn kommer til å skje, og ikke minst når de bør skje. Det som i alle fall er realiteten er at noen av de selskapene som tror de blir sterkt påvirket av at samfunnet beveger seg mot et lavutslippssamfunn, og som har ressurser og evne til å endre seg, venter ikke. Store, multinasjonale selskap som **Unilever**, **Vodafone** og **BMW** går foran og viser vei. Disse selskapene setter stadig nye standarder for **hva selskap kan klare, hva myndigheter kan kreve, og hva kunder kan etterspørre.**

I dagens næringslivsstruktur gjøres ikke slike endringer i isolasjon – for at Unilever skal oppnå sine ambisiøse mål må de påvirke sine kunders atferd, samarbeide med partnere og sette forventninger til sine leverandører¹². Ledende selskap sier de gjør dette fordi det er nødvendig – og fordi det er lønnsomt. 93% av 766 CEO-er svarte, i en undersøkelsen Accenture gjorde sammen med **United Nations Global Compact** (UNGC), at bærekraft vil være "viktig" eller "svært viktig" for fremtidig suksess for selskapet¹³.

Ikke alle selskap kan og bør være ledende. Men også store norske selskap bør vurdere hvordan en lavutslippsfremtid vil påvirke dem og bransjen – og utforske hvilke muligheter som ligger innenfor en innovativ og løsningsorientert tilnærming til utfordringen.

*"Making your business sustainable in today's world is an absolute imperative. The business case for sustainable growth is clearer than ever and the urgency of the issues we face means that business leaders have no choice but to act."*¹¹

Paul Polman

Chief Executive Officer, Unilever

Vi vet i dag ikke hvilke norske selskaper som blir «vinnere» i fremtidens lavutslippssamfunn. Men allerede nå er det mulig å ha en klar formening om hva selskap bør gjøre for å bli fremtidens vinnere. Vi ønsker her å presentere tre gode eksempler på norske og nordiske selskap som gjør viktige endringer i sine forretningsmodeller som vil styrke

deres muligheter for å lykkes i et fremtidig lavutslippssamfunn. Fellestrekkene for disse selskapene er at de anerkjenner at lavutslippssamfunnet kommer, at de opptre ambisiøst, innovativt og forskningsbasert, og at de er en del av en samarbeidskultur med andre – både i og utenfor sin egen verdikjede.



Fra «Ta-Lag-Bruk og Kast»-mentalitet til en sirkulær økonomi

Varehandelindustrien og lavutslippssamfunnet

Siden den industrielle revolusjon har menneskehetens bruk av naturressurser i praksis vært preget av den samme mentaliteten – **ta, lag, bruk og kast**. Verdensbankens prognoser for globale avfallsmengder er mildt sagt alarmerende – ut ifra dagens trend vil **avfallsmengdene doubles mellom nå og 2025**, til 6 millioner tonn avfall per dag ¹⁴. Forretningsmodeller som kun innebærer fokus på salg av **volum** bidrar til problemet, og stimulerer til raske konsumsykluser og lav produktkvalitet.

IKEA – en vinner i lavutslippssamfunnet?

IKEA er verdens største møbelprodusent med sine 316 IKEA-varehus i 38 land ¹⁵. Deres enorme salgsvolum gjør dem også til en betydelig aktør i en konsumkultur, noe som er krevende å forene med en ledende rolle i et framtidig lavutslippssamfunn. IKEA har derfor proaktivt utforsket løsninger som både gir redusert materialbruk og riktigere valg av gjenbrukbare materialer. De undersøker videre om de kan erstatte produkter med tjenester, for eksempel vurderer IKEA muligheten for å tilby langsiktig utleie av kjøkken til kundene sine ¹⁶.

IKEA har lenge arbeidet med å identifisere ressurseffektive løsninger som

kan gi positiv klima- og kostnadseffekt. I et samarbeid med **WWF** undersøkte selskapet hvilke muligheter som lå i en mer sirkulær tilnærming til IKEAs bruk av materialer – **«Close the Loops»** ¹⁷. Her ble det blant annet utviklet en metodikk for hvordan man best identifiserer og prioriterer hvilke materialer som bør resirkuleres. Økt gjenbruk og resirkulering bidrar til å gi selskapet større tilgang på råmaterialer, bedre kontroll over verdikjeden og samtidig et redusert klimafotavtrykk. IKEA tar denne lavutslippsutfordringen på alvor, og et av selskapets mål for 2015 er derfor at alle materialer i IKEAs produkter skal være **fornybare, gjenvinnbare eller gjenvunnet** ¹⁸.

"We want to be part of the circular economy" ¹⁹

Steve Howard

Chief Sustainability Officer, IKEA



Borregaard

Innovasjon i treforedlingsindustrien

Treforedlingen og lavutslippssamfunnet

En bærekraftig utnyttelse av skog og trevirke vil være en nøkkel for lavutslippssamfunnet. Årlig opptak av CO₂ gjennom norsk skog er om lag 30 millioner tonn CO₂-ekvivalenter – noe som tilsvarer 60 % av Norges totale utslipp av klimagasser ²⁰. En forutsetning for å holde opptaket tilstrekkelig høyt er aktivt skogbruk, ettersom skog i vekst tar opp mer klimagasser. En god forvaltning av skogen, men også nyttiggjørelse av trevirket til formål som erstatter olje og gass som brensel og råstoff, vil være en helt nødvendig del av fremtidens lavutslippssamfunn.

Borregård – en vinner i lavutslippssamfunnet?

Borregaard er et 123 år gammelt selskap som historisk har vært en celluloseprodusent. Mens selskapets konkurrenter i Norge har satses på tradisjonelt cellulosevirksomhet og hatt store lønnsomhetsutfordringer, har Borregaard tatt steget til å bli et ledende bioraffineri og satset store ressurser på nye anvendelsesområder for trær ²¹. I tillegg til produksjon av cellulose bruker Borregaard råvaren til å produsere lignin, spesialcellulose og bioetanol, og er de eneste i verden som produserer vanillin fra tømmer. 18 % av selskapets inntekter kommer fra produkter selskapet ikke produserte for 5 år siden, et tydelig tegn på hvilken omstilling selskapet har vært gjennom ²².

Selskapet har i dag verdens mest avanserte og bærekraftige bioraffineri, og er et lønnsomt unntak blant treforedlingsbedriftene i Norge. I et lavutslippssamfunn vil det være avgjørende å gjennomføre optimal skogforvaltning, uttak og avhendelse av tømmeret, slik at det bindes opp mest mulig CO₂. Borregaard reduserer CO₂-utslipp direkte, gjennom å produsere miljøvennlige biokjemikalier, biomaterialer og bioetanol, som erstatter oljebaserte produkter. Da industriens etterspørsel etter lavutslippssprodukter forventes å øke i reisen mot et lavutslippssamfunn, er dermed Borregaard i en god posisjon for å kunne bli en vinner i et fremtidig lavutslippssamfunn.



Samarbeidsarena for prosessindustrien på Sørlandet

Prosessindustri og lavutslippssamfunnet

Eyde-nettverket ble stiftet i 2007, og er et nettverk av 9 prosessindustribedrifter på Sørlandet ²³. Lokale selskaper i multinasjonale konsern som Saint Gobain, Alcoa og Vestas samarbeider i dette nettverket på ulike måter gjennom forskningssamarbeid og kunnskapsdeling, og bidrar dermed til læringseffekter i retning av en mer bærekraftig og konkurransedyktig prosessindustri. Prosessindustrien jobber kontinuerlig med å redusere egen miljøpåvirkning. Selskapene i Eyde-nettverket gikk derfor sammen og utarbeidet en felles innovasjonsagenda, inspirert av arbeidet som ble gjort i WBCSD. Agendaen er basert på en optimistisk og løsningsorientert tilnærming til klimautfordringene, og i aksept med de reelle kostnadene på forbruk og utslipp ²⁴.

Eyde-nettverket – vinnere i lavutslippssamfunnet?

Eyde-nettverkets selskaper er på flere måter tilpasset fremtidens lavutslippssamfunn gjennom måten de hele tiden fokuserer på effektive prosesser – å skape mer av mindre. Selskapene i Eyde-nettverket produserer også produkter som i seg selv vil kunne være noen av fremtidens lavutslippsløsninger. Dette gjelder blant annet Alcoa med sitt aluminium som erstatter tyngre materialer innen transport og byggsektoren, Saint Gobain med produksjon av silisiumkarbid som tilpasses til solcelleindustrien ²⁵, og Vestas som produserer komponenter til vindkraft ²⁶.

Selskapene anser selv at de har verdens reneste produksjonsprosesser ²⁷, og de norske selskapene er også ledere innenfor

sitt eget konsern og dermed forbilder for virksomhet i andre land. Selskapene er dermed meget godt posisjonert – og har i tillegg den unike fordel av å være del av en regional samarbeidskultur i Eyde-nettverket, som driver gjensidig utveksling og forbedring i nettverket. Samarbeidet fører blant annet til økte muligheter innen FoU-aktiviteter og piloter. En utfordring for selskapene i nettverket er likevel å opprettholde konkurransekraft og tilstedeværelse i et høykostland som Norge. Kontinuerlig nyskaping og bevisste valg av lavutslippsløsninger vil dermed være kunne være en nødvendighet – og et fortrinn.

Næringslivets bidrag er kritisk for å realisere et lavutslippssamfunn. I et lavutslippssamfunn er vi avhengig av at de «riktige» produktene og tjenestene etterspørres. Da holder det ikke at disse bare er lavutslippsprodukter, de må i tillegg oppfattes som bedre enn produktene som erstattes. Dette er noe næringslivet kan påvirke, og allerede er med og påvirker.

I de siste årene har vi sett at flere ledende selskap og entreprenører har satt seg ambisjoner som er forenelig med den nødvendige og radikale endringen som trengs for å oppnå et lavutslippssamfunn. Dersom disse selskapene klarer å realisere ambisjonene sine, vil de kunne skape store nok ringvirkninger til å ha en betydning på global skala. Siden Unilever utarbeidet sine 2020-mål om dobling av omsetningen samtidig som de skal redusere

ressursforbruket, har de lansert nye produkter med lavere klimagassutslipp. De er opptatt av å involvere sluttbrukerne, ettersom livssyklusanalyser viser at konsumentenes bruk av produktene deres utgjør 2/3 av de totale CO2 utslippene for Unilever. Derfor driver nå Unilever aktiv «opplæring» av sluttbrukerne slik at de kan redusere sitt utslipp gjennom riktig bruk av Unilevers produkter. Unilevers produkter brukes av 2 milliarder av jordas befolkning, noe som innebærer at vellykkede initiativ har en reell klimaeffekt. Når store selskap går foran, endrer det atferden til konsumenter, setter ny standarder for leverandører og partnere, og ikke minst – gjør at andre produsenter også må forbedre sine produkter for å henge med i konkurransen.²⁸

Produktinnovasjon hos Unilever²⁹

Tørreshampo

Unilever har styrket sin satsing på tørreshampo, som erstatter bruk av vanlig shampo, og dermed reduserer forbruket av varmtvann. Salget har økt med 19 % siden 2008

Vaskemiddel

Unilever fokuserer på å øke salget av mer konsentrerte doser av vaskemiddel, og har i tillegg utviklet vaskemiddel som vasker like godt i lavere temperaturer. Nå forsøker selskapet å få konsumentene til ikke å bruke varmere vann en nødvendig når de vasker³⁰

Frysere

Unilever har erstattet 290 000 iskremfrysere i butikker med et mer miljøvennlig merke. Foreløpig har dette alene bidratt til å redusere klimautslippene med 40 000 tonn CO₂

Næringslivet må jobbe strategisk med klimaspørsmålet, og samarbeide med andre for å sikre at alle drar i samme retning – mot et fremtidig lavutslippssamfunn.

1) Selskap bør ha en fundert formening om hvordan **fremtidens lavutslippssamfunn** kommer til å se ut og hva som må gjøres for at de skal lykkes der. Erfaring tilsier at selskaper har fordeler av å jobbe sammen for å utarbeide en visjon og et veikart for hvordan de skal nå visjonen.

2) Selskap bør bruke etablerte og tilgjengelige modeller og verktøy som «**Mer – med mindre**», «**Bærekraftig konsummodell**» og «**Sirkulær økonomi**» for å identifisere hvordan de best kan omstille seg.

3) Selskap må sikre at de besitter **riktig kompetanse og kultur** til å kunne gjennomføre omstillingen og lykkes i lavutslippssamfunnet.

Offentlig sektor bør aktivt samarbeide med næringslivet for å **forstå hvordan næringslivet kan bidra og hva de trenger** for å transformere Norge til et lavutslippssamfunn. Det må tilrettelegges for at norsk næringsliv **vil, bør og kan** levere framtidens løsninger, og at de har rammebetingelser som gjør at de lykkes nasjonalt og internasjonalt. Dette er kritisk for å sikre en belønning og konkurransefortrinn for de som leder omstillingen, og for dermed å motivere resten av næringslivet til å følge i deres fotspor

Forfattere



Frode Hvattum

Senior Manager, Accenture. Har jobbet med temaet bærekraft i 8 år og har hjulpet mange av Nordens største selskaper med å koble bærekraft med forretningsmessig verdiskaping.

Morten Kleveland

Business Analyst, Accenture

Til fordypning



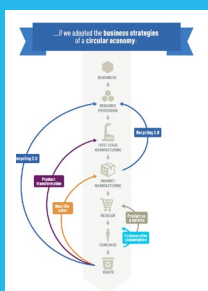
Vision 2050: The new agenda for business

The WBCSD's cornerstone Vision 2050 report calls for a new agenda for business laying out a pathway to a world in which nine billion people can live well, and within the planet's resources, by mid-century.



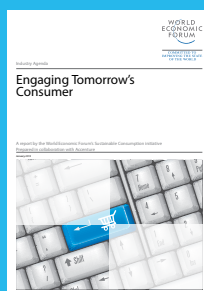
More with less: Scaling sustainable consumption

In collaboration with the World Economic Forum this report focuses on how consumption can be made more sustainable through decoupling growth from environmental impact at the scale and speed required



5 Business Models that Are Driving the Circular Economy

Describes and discuss five business models that are contributing to making circular businesses a reality.



Engaging tomorrow's consumer

This joint Accenture / World Economic Forum report explore how companies can engage consumers to trigger simple behavioral shifts that enable more sustainable lifestyles, grow demand for more sustainable products and create business value

1. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-21-2011-2012/2.html?id=682839>
2. <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219&nosearchcontextkey=true>
3. <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219&nosearchcontextkey=true>
4. <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219&nosearchcontextkey=true>
5. <http://www.accenture.com/gb-en/Pages/insight-fortune-favours-brave.aspx>
6. http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/WEF_CO_ScalingSustainableConsumptionResourceEfficiency_Report_2012.pdf
7. <http://www.unilever.com/sustainable-living/ourapproach/>
8. <http://www.fastcoexist.com/1681904/5-business-models-that-are-driving-the-circular-economy>
9. http://www.theguardian.com/sustainable-business/driving-circular-economy-infographic?CMP=tw_t_gu
10. <http://www.fastcoexist.com/1681904/5-business-models-that-are-driving-the-circular-economy>
11. http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/WEF_CO_ScalingSustainableConsumptionResourceEfficiency_Report_2012.pdf
12. <http://www.unilever.com/sustainable-living/ourapproach/messageceo/index.aspx>
13. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf
14. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/0%2C%2CcontentMDK%3A23172887~pagePK%3A210058~piPK%3A210062~theSitePK%3A337178%2C00.html>
15. <http://no.wikipedia.org/wiki/IKEA>
16. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/240c8fc0-1bb2-11e2-ab87-00144feabdc0.html>
17. http://awsassets.panda.org/downloads/wwf_ikea_close_the_loops_screen_3.pdf
18. <http://www.avfallnorge.no/avfallskonferansen/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=38110>
19. <http://www.greenbiz.com/blog/2012/02/23/ikeas-cso-steve-howard-bringing-sustainability-masses?page=0%2C1>
20. <http://www.forskning.no/artikler/2013/april/354620>
21. <http://www.borregaard.no/0m-oss>
22. http://www.aftenposten.no/okonomi/Norsk-tommer-blir-til-batterier_-neglelakk---og-millionoverskudd-7263069.html#.UffOIoORB-nJ
23. <http://www.eydenettverket.no/>
24. http://eydenettverket.sitegen.no/customers/eyde/files/Maltby_red.pdf
25. <http://www.silisiumkarbid.no/nyheter.html>
26. <http://www.renprosess.no/#framtid>
27. http://eydenettverket.sitegen.no/customers/eyde/files/Maltby_red.pdf
28. http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf
29. http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf
30. http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf