

Klimakrisen er vor tids største trussel. Og største forretningsmulighed. Erkendelse af krisens alvor, politisk bevågenhed og stigende efterspørgsel på grønne løsninger betyder, at behovet for at starte nye virksomheder, der reelt løser verdens bæredygtighedsudfordringer, er nærmest uudtømmeligt. Nu er med andre ord det helt rette tidspunkt at skabe fremtidens virksomheder og springe ud som grøn iværksætter.

Men hvordan bærer man sig så ad med at starte en virksomhed, der ikke "bare" skal tjene penge?

Denne bog demonstrerer med talrige eksempler, hvor man kan skabe en grøn virksomhed, der både gør en forskel og tjener penge. Du vil møde en række af Danmarks mest progressive iværksættere, som *Organic Basics*, *Tomorrow*, *EAT GRIM*, *Chainge* og *Greenly*. De deler ud af deres erfaringer og giver deres tips til, hvordan du bedst bygger en levedygtig grøn virksomhed. En virksomhed som selv kan overleve og sikre, at planeten gør det.

Baseret på 10 principper for grønt iværksætteri, viser forfatterne, hvordan du selv kan bygge en bæredygtig og kommerciel virksomhed op fra bunden. Du lærer bl.a., hvordan du skaber grønne forretningsmodeller, involverer de mange interessenter, der vil støtte klimamålet, opbygger grønne værdikæder, finder de rette investorer, skalaler nænsomt og beviser dit bæredygtighedsbidrag.

Læs bogen og få inspiration til, hvordan du kan bruge dit arbejdsliv på at skabe en mere bæredygtig verden.

Thomas Høgenhaven er cand.scient.pol. og ph.d. i IT-management. Han er medstifter af *Fælleshaverne* og *Planetary Impact Ventures*, og har en fortid i bl.a. iværksættervirksomheden *Better Collective* og som investor, bestyrelsesmedlem, rådgiver og mentor i grønne startups.

Christian Sparrevohn er cand.scient.pol. og medstifter af *The Footprint Firm*. Han har derudover en fortid fra bl.a. *McKinsey & Co.* og som partner i *QVARTZ*, og har sideløbende hjulpet startups, både som rådgiver og investor.

Aalborghus Gymnasium



9 788757 533486

5334862706

78-87-574-4954-9

Thomas Høgenhaven
& Christian Sparrevohn



BIBLIOTEKET
AALBORGHUS GYMNASIUM

GRØNT IVÆRKSÆTTERI

SÅDAN SKABER DU EN VIRKSOMHED,
DER REDDER VERDEN (LIDT)

Thomas Høgenhaven & Christian Sparrevohn

GRØNT IVÆRKSÆTTERI

DJØFF FORLAG

CASE: CHAINGE

Skal man beskrive logistikbranchen med en farve, er sort som kul muligvis mest rammende. Med undtagelse af en håndfuld elastbiler kører danske varevogne på diesel. Når du får leveret dine grønssager, dine dagligvarer eller dine nye løbesko, holder der med al sandsynlighed en diesebil parkeret ved fortovs-kanten. Jo flere ting vi bestiller på internettet, desto flere dieselvarevogne kører rundt. Det skaber CO₂-udledninger, partikelforurening og unødvendig trafik på vejene.

Sådan behøver det ikke være. Dine æbler og tomater behøver ikke blive leveret af en diesebil. Faktisk behøver de slet ikke at blive leveret af en bil. En række danske fødevarerfirmaer som *Simple Feast*, *Frugt.dk*, *Aarstiderne*, *EAT GRIM* og *Fresh.Land* får leveret deres varer gennem en ung logistikvirksomhed, der hedder *Chainge*.

I stedet for varevogne leverer *Chainge* på store elcykler. Hvis du forestiller dig en forvokset, trehjulet børncykel med et IKEA-skab bagpå, har du et nogenlunde retvisende billede. Chaufførerne kører dagligt hundredevis af kilometer på de københavnske cykelstier. De er iført gule veste og driver cyklerne frem med en kombination af pedalkraft og elmotor. Der er ingen diesel og ingen os. I København repræsenterer de gule veste altså det stik modsatte af, hvad de gør i Frankrig hvor *De Gule Veste* protesterede mod stigende afgifter på benzin og diesel. I København er de symbolet på en fossilfri fremtid.

Ifølge *Chaiinges* egne beregninger kræver det ca. 90 % færre ressourcer at levere fødevarer på en elcykel i stedet for en diesebil. Cyklen er billigere at fremstille end en bil, der er mindre vægt, der skal fragtes rundt, og energikilden er langt mere effektiv. Der

START MED
DEN GRØNNE
FORRETNINGSMODEL

udover vurderer *Chainge*, at ca. halvdelen af alle de leveringer der i dag håndteres af varevogne kan klares fra en cykel.

På mange måder er *Chainge* en atypisk iværksættervirksomhed. De holder til på et gammelt værksted i Københavns nordvest-kvarter. Her er ingen sølvfarvede Macbooks – kun dusinvis af store cykler, beskidte fingre og olie på bukserne.

Ikke desto mindre er *Chainge* et pragtseksempel på en virksomhed, der har designet en forretningsmodel, som er helt grøn. Hver gang *Chainge* laver et "drop" hos en kunde, tjener *Chainge* penge samtidig med, at ressourceforbruget er markant lavere i forhold til de traditionelle leveringsmetoder. Med andre ord: Jo mere *Chainge* vokser, jo grønnere bliver verden. Der er mindre CO₂-udledning og mindre lokal partikelforening. *Chainge* er endnu ikke CO₂-neutral – en del af energien til at producere og oplade cyklerne kommer fra fossile kraftværker. Men den dag, der er 100 % vedvarende strøm i elnettet, er *Chainge* tæt på drømmen om CO₂-neutralitet.

DEN ALMINDELIGE FORRETNINGSMODEL

Når en iværksætter har identificeret et problem og fået en idé til, *hvordan* problemet skal løses, udvikler hun en forretningsmodel. Forretningsmodellen forklarer – kort fortalt – hvordan virksomheden skaber noget, som nogen er villige til at betale penge for.

I både det praktiske og teoretiske arbejde med forretningsmodeller er der én model, der er toppen af poppen, nemlig: *Business Model Canvas*. Modellen er bygget op omkring ni punkter, som tilsammen forklarer, *hvem* en virksomhed skal skabe værdi for, *hvordan* den gør det og med *hvilke* ressourcer. De ni punkter er:

1. **Kundesegmenter:** Hvem skal købe det, du forsøger at sælge?
2. **Værdiskabelse:** Hvorfor skal kunden købe det, du forsøger at sælge? Hvad giver du kunden, som vedkommende ikke kan få eller få bedre andre steder?
3. **Kanaler:** Hvordan kommer din ydelse fra a til b (fra dig til kunden)?
4. **Kunderelation:** Hvordan interagerer din kunde med virksomheden? Personligt, digitalt, automatisk eller en blanding?
5. **Indtægter:** Hvor mange penge kommer der ind pr. solgt enhed/ydelse?
6. **Nøgleressourcer:** Hvilke menneskelige, finansielle og intellektuelle ressourcer bruger du til værdiskabelsen?
7. **Nøgleaktiviteter:** Hvad skal du gøre for at kunne levere dit produkt/service?
8. **Nøglepartnærskaber:** Hvilke leverandører og partnere arbejder du sammen med?
9. **Omkostningsstruktur:** Hvad koster det at skabe og levere dit produkt eller din service?

Forretningsmodeller står i et dobbelt forhold til innovation og iværksætteri: På den ene side er forretningsmodeller et effektivt middel til at commercialisere nye (grønne) idéer. På den anden side kan forretningsmodellen i sig selv skabe nye markeder og være et konkurrenceparameter.

Spotify har ikke opfundet musikken, men de har gjort den mere tilgængelig gennem en forretningsmodel, hvor man ikke længere betaler pr. album eller sang, men betaler en månedlig pris for adgang til praktisk talt al musik.

Vi kan opfinde helt nye bæredygtige forretningsmodeller, som potentielt vil være i stand til at udkonkurrere de for-

retningsmodeller, der ikke er bæredygtige. Den amerikanske venturekapitalist, Fred Wilson, fortæller, at innovation af forretningsmodeller har større effekt end innovation af ny teknologi. En virksomheds forretningsmodel er altså afgørende for dens evne til at leve i en grøn verden, fordi den dikterer incitamenter og handlerum.

Forretningsmodellen er rygsojlen i enhver virksomhed. Vil man være bæredygtig, skal bæredygtighed altså tænkes ind her, for den kan være svær – ofte umulig – at integrere senere. En virksomhed, der importerer og sælger billige produkter af tvivlsom kvalitet fra Kina, har for eksempel meget svært ved at blive bæredygtig, uanset hvad de gør – forureningen, transporten og affaldet er indlejret i selve forretningsmodellen.

Det er derfor at nye, bæredygtige startups har en mulighed for at slå de eksisterende firmaer af bræt. Når bæredygtigheden sidder på ryggraden, står den heller aldrig til diskussion.

DEN GRØNNE FORRETNINGSMODEL

Chainge er et godt eksempel på en bæredygtig forretningsmodel: Hver kasse der leveres fra en cykel er mere bæredygtig end en kasse leveret fra en dieselbil. Når forretningsmodellen er helt grøn, kan omsætning være et retvisende udtryk for effekt – jo flere leverede kasser, jo bedre.

I få brancher er vi allerede nu i stand til at lave reelt grønne forretningsmodeller. Vi kan levere et produkt eller en service uden nogen netto CO₂-udledning. Men i de fleste brancher, er det endnu umuligt – *Chainge* ligger eksempelvis et sted i krydsfeltet, fordi mens varetransporten er bæredygtig, så re-

præsenterer produktion af elcykler og opladninger af batteri stadig en hovedpine.

Det er vanskeligt at lave en generisk liste med bæredygtige forretningsmodeller, for en nærmest identisk forretningsmodel kan både være bæredygtig og det modsatte. Abonnementer på fysiske produkter kan for eksempel være en glimrende forretningsmodel, fordi den skaber kontinuerlig omsætning og hjælper kunderne med at træffe et grønt valg igen og igen, fordi de kun skal vælge én gang. Men abonnementer kan også skabe et unødvendigt overforbrug: Uden at forklejne værdien af et varieret sexdiv kan man sætte spørgsmålstegn ved bæredygtigheden af et abonnement på sexlegetøj, hvor man får tilsendt nye vibrerende gadgets på månedsbasis. Mange forretningsmodeller er baseret på overforbrug – at man tilskynder kunden til at købe ting, vedkommende dybest set ikke har brug for. Det er der ikke plads til i en bæredygtig verden. Det er et af de punkter, man skal tænke over, når man formulerer sin forretningsmodel, men alle ni temaer i *Business Model Canvas* kan faktisk gøres mere bæredygtige. Vi bruger *Chainge* som gennemgående eksempel:

1. **Kundesegmenter:** Som udgangspunkt er det lettere at sælge bæredygtige produkter til kunder, der allerede er overbeviste om, at bæredygtighed er vejen frem. Det er det, *Chainge* gør, når de starter med at sælge deres logistikydelse til firmaer som *Aarstiderne*, *EAT GRIM* og *Simple Feast*, der allerede tænker bæredygtigt. Det er et godt sted at starte. Det er her, vi finder den direkte efterspørgsel. *Early adopters* kan hjælpe med at bevise, at produktet virker. Og den indledende efterspørgsel kan hjælpe til at den unge virksomhed kan producere i en

store skala, så priserne falder. Men som grønne iværksættere og investorer skal vi også kunne ramme segmenter, som (endnu) ikke går op i bæredygtighed. Det er på den måde, vi skaber en stor effekt. For den største effekt kommer når vi får alle med.

2. Værdiskabelse: Mange nye grønne iværksættere vil gerne skabe helt nye markeder – hvilket heldigvis også er den mest attraktive form for forretning. Omend nye markeder ofte er små markeder i starten, så har man dem for sig selv. Men grønne iværksættere og investorer kan også “nøjes” med at levere noget, der på mange måder er lige som de konventionelle alternativer, men er lavet bæredygtigt. Det er eksempelvis det, *Organic Basics* – som vi skal møde senere i bogen – gør, når de sælger tøj og undertøj, der er lavet bæredygtigt produceret og CO₂-kompenseret. Her er bæredygtigheden og den gode samvittighed i sig selv den værdi, mange kunder gerne vil købe sig til. Andre former for grøn værdiskabelse er produkter med lang levetid. Holdbare produkter kan sælges til højere pris, hvilket ofte kan kompensere for den lavere kvantitet, der sælges. *Chaiings* værdiskabelse er, meget simpelt, at de tilbyder andre firmaer mulighed for at få deres varer leveret mere bæredygtigt og dermed selv kan tilbyde grønne produkter og services til deres slutkunder.

3. Kanaler: Grønne startups har på mange måder de samme distributions- og kommunikationskanaler som konventionelle startups. Her vil det ofte være nødvendigt at vælge kanaler med stort CO₂-aftryk. Fysiske varer bør transporteres kort, effektivt og aldrig med fly. Det vil ofte give et incitament til at producere mere lokalt. Digitale platforme bør køre på servere, der kører på vedvarende energikilder. *Chaiings* er i sig selv en effektiv og grøn di-

struktionskanal, som indgår i en værdikæde af andre grønne og ikke-grønne transportformer. De har en naturlig fordel fordi deres store cykler giver en meget synlig tilstedeværelse i gadebilledet. Kommunikationskanalerne er godt hjulpet på vej af den positive eksponering, der ligger i fortællingen om deres service og virksomhed. Blandt andet tilbyder *Chaiings* at putte et lille kort i de kasser de leverer, så slutkunden kan se, at kassen er leveret bæredygtigt.

4. Kunderelation: For nogle grønne startups vil kunderelationen ikke være væsentlig anderledes, end den er for konventionelle startups. Men fordi mange mennesker brænder for at løse klimakrisen, er der mulighed for at skabe relationer med højere intensitet og loyalitet, som kun de færreste konventionelle virksomheder kan matche. *Chaiings* oplever denne intense kunderelation. En del slutkunder bliver meget begejstrede når de ser chaufføren hvide deres måltidskasser ud af fragtcyklen. Derudover får *Chaiings* chauffører positive reaktioner fra andre cyklister, de møder på deres faste ruter.

5. Indtægter: Grønne iværksættere kigger ofte mere nøysgerrigt efter indtægtskilder, end konventionelle startups gør. Især i de tidlige faser. Selvom det stadig er svært for profitsøgende startups at få fat i fondsmidler, er det mindre svært, end det er for startups uden en positiv impact. Mange grønne startups kommer langt med bootstrapping (dvs. starter og driver en virksomhed uden at hente ekstern kapital) og soft funding (penge, der gives uden monetære modkrav) i begyndelsen. Det er en stor fordel, som gør virksomheden mere attraktiv for både stiftere, medarbejdere og investorer i fremtiden. Over tid skal grønne startups som alle andre tjene penge direkte i

driften. Dette emne får en grundige behandling i bogens princip #2. *Chainge* har meget tidligt skabt reel omsætning til at finansiere virksomhedsdriften. Men det kræver kapital at opbygge en cykelflåde der er stor nok til at følge med efterspørgslen – derfor har *Chainge* anvendt en blanding af investofinansiering og lån fra Vækstfonden.

6. Nøgleressourcer: Som grønne iværksættere og investorer vil vi naturligt indtænke nøgleressourcer, som konventionelle startups overser. Der er allerede nu mulighed for at samle og omdanne mange affaldstyper til nye råstoffer. Og endnu flere muligheder for at finde på nye måder, hvorpå affald kan genanvendes. At finde et formål med uudnyttede ressourcer og affald er ofte grønne iværksætteres første inspiration til at starte en virksomhed. For *Chainge* handler det om at finde plads til de mange cykler inde i byerne, uden det bliver alt for dyrt i husleje. Hvor traditionelle logistikfirmaer typisk har lagerplads i omegnskommuner og kører ind og ud af byen er *Chainge* nødt til at have hubs tættere på byen, så cyklerne ikke skal pendle alt for langt.

7. Nøgleaktiviteter: Den industrielle æra har hovedsageligt været baseret på lineære forretningsmodeller, hvor råstoffer høstes, bearbejdes, sælges, forbruges for til sidst at blive smidt ud. Det betyder, at der både bruges energi og ressourcer på at skabe og skaffe sig af med produkter. Det er en lineær *vugge til krukke*-forretningsmodel. I jordens naturlige cyklusser bliver planter til kompost, der skaber forudsætningen for, at nye planter kan vokse frem. Det er et cirkulært kredsløb. Formålet med cirkulære forretningsmodeller er at skabe forretninger, der minder om de naturlige cyklusser, hvori alle ressourcer, der indgår i virksomhedens produktion, ender som råstof i en anden

cyklus. Når det lykkes, er det en cirkulær vugge til vuggeforretningsmodel.

Som grønne iværksættere og investorer kan vi både arbejde på at forlænge levetiden i lineære forretningsmodeller eller – endnu bedre – skabe nye, cirkulære forretningsmodeller. I en ægte cirkulær model bliver de oprindelige råstoffer genskabt når virksomheden/kunden er færdig med produktet. I nogle tilfælde er en enkelt virksomhed i stand til at skabe den cirkulære cyklus selv. Men i langt de fleste tilfælde sker det mere overordnet gennem lange værdikæder. Når vi begynder at tage ressourcerne livstid i betragtning, giver det os redskaber til at skabe nye, innovative forretningsmodeller. For *Chainge* er fokuset at skabe et reel bæredygtig logistik. På den måde muliggør de at andre virksomheder – både startups og etablerede – kan skabe renere værdikæder for dem selv.

8. Nøglepartnerskaber: Ingen virksomhed eksisterer i et vakuum. Selv de allerstørste virksomheder som *Amazon* er del af endnu større værdikæder. For grønne iværksættere er værdikæderne både en enorm udfordring og en lige så stor mulighed: Grønne startups har brug for andre grønne startups til at gøre stadig større dele af værdikæderne rene.

Grønne startups er afhængige af andre grønne startups – og etablerede virksomheder med de rigtige værdier – for, at komme helt i mål. Derfor spiller partnerskaber en væsentlig rolle. Vi ser stor villighed til, at grønne iværksættere hjælper med at opbygge hinanden. De vil hellere end gerne være de første kunder hos andre grønne startups og dermed hjælpe med at skabe nye markeder. *Chainge* kan kun eksistere hvis andre firmaer tilvælger grøn logistik hvor det er muligt. På *Chainges* kundeliste

er primært virksomheder som har et klart grønt formål og vision. Det er et klart eksempel på hvor afgørende partnerskaber er for grønne iværksættere og viser tydeligt, hvordan grønne iværksættere spiller hinanden bedre.

9. Omkostningsstruktur: Omkostningsstrukturen vil være en udfordring for mange grønne startups; deres enhedsomkostninger vil tit være højere end mere "sorte" produkter, som har eksisteret meget længere tid. Men forbedringspotentiallet i omkostningsstrukturen vil til gengæld også tit være højere, i takt med at skalafordele, underleverandører og mulige partnerskaber materialiserer sig som positive påvirkninger. Og naturligvis også hvis CO₂-beskatning gør produkterne fra sorte konkurrenter dyrere. For *Chainge* er det hele tiden målet at tilbyde logistik til nogenlunde samme pris som de etablerede konkurrenter gør. Det er sværere i starten når man har mindre volumen end de store, etablerede firmaer.

Business Model Canvas afspejler den verden, modellen er vokset ud af. Modellen fortæller, hvordan virksomheder kan tage råstoffer og omsætte dem til værdi for kunderne på en økonomisk rentabel måde. Disse elementer er stadig en central del af grønt iværksætteri. Men modellen mangler noget. Som grønne iværksættere og investorer udbygger vi derfor med yderligere to kriterier:

10. Aftryk: Hvordan leverer virksomheden produkter og services uden, at planeten belastes unødigt? Bæredygtighed skal være en helt central del af forretningsmodellen og fortjener sit eget område. Det er det, der lykkes, når *Chainge* insisterer på bæredygtig transport af varer og kan anskueliggøre de forskelle, det gør på miljøaftrykket.

Dette kriterium beskrives mere dybdegående i bogens princip #9 – bevis dit bæredygtighedsbidrag.

11. Eksternaliteter: Hvilke omkostninger eksternaliseres, og hvem skal betale for dem? Vi skal fra start af forholde os til restaffald, biprodukter og uforudsete konsekvenser af vores produkter og services. Vi skal forholde os til, hvem der ender med at betale for dem, og hvordan vi kan hjælpe med selv at tage ansvar for dem, så de bliver en del af driften.

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt en forretningsmodel er bæredygtig, kan du bruge *afloadstesten*: Hvis der er behov for at købe aflad – fx CO₂-kompensation – for at blive bæredygtig, er forretningsmodellen måske ikke tænkt færdig. Når bæredygtighed føles som en byrde og ekstra arbejde, er forretningsmodellen ikke bæredygtig. Som beskrevet tidligere vil det i nogle brancher stadig være meget svært eller teknisk umuligt at lave en løsning, der er absolut bæredygtig, selvom det er relativt mere bæredygtig end nuværende alternativer. I dette tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at kompensere CO₂-aftryk i en periode, indtil man er i stand til at komme i CO₂-balance.

KONKRETE RÅD

- **Skab en forretningsmodel, som både er klimamæssig og økonomisk bæredygtig:** Du skal bruge lige så meget tid på at forstå aftrykket af din kommende forretning, som du bruger på at forstå målggruppen.
- **Vær ambitiøs – du skal både tjene planeten og tjene penge:** Vi møder ofte en fordom om, at grønne virksomheder er mindre ambitiøse end konventionelle virksomheder. At de

hører til i hobbyafdelingen. Men det stik modsatte er tilfældet. Dig, der overvejer at starte en iværksættervirksomhed står derfor over for en dobbelt udfordring: Du skal både tjene penge og skabe bæredygtige løsninger.

- **Løs et væsentligt problem i den grønne omstilling:** Du skal sikre, at forretningsmodellen i sig selv kan gøres så bæredygtig, at den understøtter den mission, din virksomhed er på. Hvis ikke din nye virksomhed reelt fremmer bæredygtighed direkte eller indirekte, så kan det være lige meget.
- **Sørg for, at gevinsten opvejer ressourceforbruget:** Hvis du ofte skal forklare, at de grønne fordele ved produktet mere end opvejer de belastende konsekvenser af din virksomhedsdrift, er der nok noget galt. I så fald vil vi kraftigt anbefale, at du giver forretningsmodellen en finpudsning mere, inden du går videre.
- **Positioner dig rigtigt:** Sørg for, at du positionerer din grønne startup, så du med rimelighed kan forvente et rygstød af regulering og ændrede markedsbetingelser

Men hvordan skal hensyn til bæredygtighed og profit balanceres? Er det egentligt okay at tjene penge på klimakrisen? Det handler næste kapitel om.