

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 og succesfulde 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 klimæet, opbygger grønne værdikæder, finder de rette investorer, skaffer 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 *OVARTZ*, og har sideløbende hjulpet startups, både som rådgiver

Thomas Høgenhaven
& Christian Sparrevohn



BIBLIOTEKET
AALBORGHUS GYMNASIUM

GRØNT IVÆRKSÆTTERI

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

Thomas Høgenhaven & Christian Sparrevohn

GRØNT IVÆRKSÆTTERI

Aalborghus Gymnasium



9 788757 533486

5334862706

78-87-574-4954-9

DJØF FORLAG

mange hundrede underbukser lugtede sært ... kemiske for noget, der var økologisk.

I dag benytter de sig af en familieejet fabrik i Portugal, hvor der er solceller på taget, elbiler i garagen, og tøjjet lugter neutralt. Det er naturligvis bare ét led i værdikæden, og *Organic Basics* arbejder kontinuerligt på at tjekke og få tredjeparts-certificeret både leverandører af råmateriale, spinderier og transportfirmaer. Når det så kommer til at få tøjjet ud til kunderne, står *Organic Basics* over for endnu en udfordring, for tøjjet skal jo sendes i *noget*. Sidste år skiftede de til emballage af genanvendt pap, men indtil at nogle andre begyndte at producere den løsning, var de nødt til at vælge en konventionel – og ikke genanvendelig – løsning.

En del af *Organic Basics* historie er altså også historien om det bæredygtige økosystem, der skal eksistere, hvis en virksomhed skal være 100 % grøn. Denne indbyrdes afhængighed skal dette kapitel handle om.

FORRETNINGSMODELLER OG VÆRDIKÆDER

Virksomheder opererer ikke i et vakuum. Som *Business Model Canvas* (beskrevet i princip #1) illustrerer, er virksomheder nødt til at operere i samspil med andre virksomheder for at kunne levere deres produkter/services. I dag udgør langt de fleste elementer i værdikæden en belastning for klimaet. Emballage, transport, produktion, energi er mere sort end grøn. Udover at være et problem – for ikke at sige *problem* – for klimaet, udgør de sorte elementer i værdikæden en udfordring for den grønne iværksætter. Du kan forestille dig en perlekæde, hvor du helst vil have grønne perler i hele rækken, men i stedet har du for det meste kombinationen sort, sort, sort, grøn, sort, sort. Efterhånden som der kommer

flere grønne iværksættere, der lykkes, bliver de sorte perler én for én udskiftet med grønne.

DET UMULIGE VALG

I dag er det svært – til tider umuligt – for startups at levere 100 % bæredygtige produkter og services, fordi værdikæden ikke kan levere de nødvendige grønne komponenter i værdikæden. Selv en grøn virksomhed som *Organic Basics* har svært ved at levere en grøn værdikæde: De har brug for komponenter og strøm til serveren, der hoster den hjemmeside, de sælger igennem. De har brug for tekstiler. De har brug for emballage af deres produkter, transport af mennesker og fragt af varer. Mange af de komponenter findes simpelthen ikke i en bæredygtig udgave. Det er både en begrænsning og en mulighed. Fordi der ikke er tilstrækkelig mængde vedvarende energi i det danske elnet, vælger en virksomhed som *COFOCO* eksempelvis at bygge deres egne solceller på taget af deres storkøkkener for derigennem at reducere udledningen fra deres produkter.

På kort sigt er det en Catch-22: Grønne iværksættere kan ikke integrere sig i en grøn værdikæde, fordi den ikke findes. Og den grønne værdikæde findes ikke, fordi der ikke findes tilstrækkelig efterspørgsel, volumen og løsninger. I mange tilfælde har iværksætteren ikke ressourcer eller kompetencer til at selv at forandre hele værdikæden – når *Organic Basics* fx gerne vil sende deres tøj i bæredygtig emballage, er de nødt til at vente på, at nogle andre udvikler emballagen for dem. I det tilfælde kan iværksætteren forsøge at forbedre værdikæden i samarbejde med andre iværksættere eller etablerede virksomheder. Bæredygtig værdiskabelse bør altså ikke ses som isoleret fra virksomhedens forretningsmodel. Det kan

også skabes i samarbejde med andre virksomheder og organisationer.

Derfor skal vi også passe på ikke at udskamme alle de grønne iværksættere, der oprigtigt forsøger at være grønne, men ikke helt er det. Nej, de er ikke 100 % bæredygtige. Ligesom selv de mest entusiastiske klimavegetarer stadigvæk køber tøj. Det er let at finde fejl i grønne startups' værdikæder. Oftest handler det ikke om, at de grønne iværksættere fejler. Det er nærmere et vidnesbyrd om, hvor galt det står til med verden på et mere strukturelt plan. At det ikke er muligt at levere et fuldt bæredygtigt produkt eller service, selvom man oprigtigt prøver.

I og med vi skaber noget helt nyt, er der mange af de komponenter, vi skal bruge, som endnu ikke findes. Når vi skal skabe helt nye produkter og services, er det derfor ofte nødvendigt med en høj grad af integration. Over tid vil der skabes nye startups, som begynder at opbygge den integration i værdikæden og levere komponenter billigere og bedre. Når dette skift sker, vil de grønne modulære komponenter blive spredt ud til langt flere virksomheder og dermed få større effekt. Et eksempel på udviklingen i værdikæden kan se således ud: En iværksætter vil levere store pakker med cykler i stedet for varevogne. Den primære service er logistik; at få leveret pakker fra en producent til kunden. Men fordi der ikke findes tilstrækkeligt gode elcykler, der kan rumme store pakker må cykellogistik-iværksætteren selv udvikle cyklerne. Over tid vil andre iværksættere specialisere sig i at lave store elcykler, der kan rumme store pakker. Og fordi andre logistikfirmaer vil være interesserede i at købe elcykler, vil de nye iværksættere kunne producere i større mængder og dermed billigere. På det tidspunkt skifter elcyklerne fra in-

tegrerede til modulære. Det er her, det grønne potentiale for alvor udløses.

Til tider må man gå langt for at sikre, at integrationen kan lade sig gøre. Et eksempel er den svenske internethandel *A Good Company*, som har udviklet deres egen forsendelseskuvert af bæredygtigt stenpapir, i et forsøg på at minimere deres samlede aftryk. For at undgå at emballagen bliver prohibitivt dyr, tilbyder de at sælge den til kostpris til andre internethandlere: Jo flere "grønne" forsendelseskuverter, der skal fremstilles, jo lavere bliver stykomkostningen; til gavn for *A Good Company*, andre internethandlere og for håbentlig planeten.

Forude venter dog en periode, hvor værdikæderne, hverken er helt sorte eller helt grønne – sorte løsninger vil være nødvendige for at skabe stabilitet i udbuddet, og selvom der allerede nu findes mange bæredygtige alternativer, mangler de den nødvendige skala. Det bedste eksempel på det er muligvis elektricitet: Hvis vi slukkede for alle fossile energikilder i morgen, ville vi ikke længere have en stabil strømforsyning. Derfor arbejdes der hårdt på at opbygge en energi-værdikæde, der ikke er lige så driftssikker og uafhængig af tid og sted, som eksempelvis kulfyrede kraftvarmeværker har været det i mange år.

KONKRETE RÅD

- **Kig bredt på din værdikæde:** *Som grøn iværksætter kan du ikke nøjes med at tage skyklapper og blot sikre, at din egen virksomheds produkt og services udvikler sig så godt som muligt. Du vil ofte have behov for at kigge frem og tilbage i kæden og sikre, at dine vigtigste samarbejdspartnere også*

er på vej i en grøn retning – eller kan erstattes med nogle, der er.

- **Hold aktivt øje med andre grønne iværksættere:** Derfor er det en vigtig opgave at holde øje med, hvad der i øvrigt findes af grønne opstartsvirksomheder, som kan passe ind i din værdikæde. Den grønne logistikjeneste eller progressive emballageproducent er måske et bedre alternativ end de mere traditionelle leverandører. Måske er de på vej på samme rejse, som du selv, er og et partnerskab bliver så meget desto mere oplagt.
- **Husk due diligence af uprøvede løsninger:** Det er vigtigt at du støtter andre grønne iværksættere (og at de støtter dig), men du skal ikke være overoptimist. Husk at du stadigvæk foretage en nøjtern vurdering af hver enkelt startups stabilitet, såvel økonomisk som driftsmæssigt. Ofte vil det også være værd at undersøge, om det kan lade sig gøre at få mere etablerede virksomheder til at levere ydelser, der er grønne end deres standardprodukt. En del "sorte" virksomheder ønsker også at gå i en mere bæredygtig retning, og måske er det netop henvendelsen fra din virksomhed, der bliver udslagsgivende for beslutningen om at starte et pilotprojekt op.

En virksomheds værdikæde bliver ofte betydeligt mere kompliceret i takt med, at den ekspanderer internationalt – og desværre også tit mindre miljømæssigt og social bæredygtig. Men handler startup-livet ikke netop om tre- og firecifrede vækstrater? Og er det ikke netop hurtig skalering, der muliggør et markant bidrag til at løse de globale udfordringer. Den problemstilling tager vi under behandling i næste kapitel.