



# Nye veje til vækst i bæredygtige virksomheder

## HOVEDPUNKTER

- Det stigede antal virksomheder, der bygger på en social eller miljømæssig mission skal passe på missionen, når de vokser
- Traditionelle vækststrategier og kapitalbetingelser kan dreje forretningen væk fra det succesfulde udgangspunkt
- Nye forretningsstrategier og finansieringsmodeller prøver at forene mission og vækst

TIDLIGERE, når isglade amerikanere købte is hos isproducenten Ben & Jerry's, blev iskuglerne ofte trillet og serveret af tidligere bandedemedlemmer i jobtræning. Social ansvarlighed var en del af Ben & Jerry's dna. Men så kom Unilever til og opkøbte Ben & Jerry's, og fra da af var det slut med jobtræningen bag disken for de tidligere kriminelle. Fødevaregigantens rationale var enkelt: Det gjorde ingen positiv forskel for kunderne, at isen blev serveret af tidligere bandedemedlemmer. Det var ikke en værdi, der skabte mere omsætning, og de fleste kunder kendte slet ikke til ekspedienternes fortid.

Ben & Jerry's oprindelige mission om at vise social ansvarlighed over for marginaliserede på arbejdsmarkedet kunne ikke overleve den vækst, som Unilever gav brandet. I hvert fald ikke den del, der gik på at jobtræne tidligere kriminelle.

“Forretningsmodellen beskyttede ikke missionen, så da Unilever foretog et ryk med Ben & Jerry's, blev virksomheden også rykket væk fra den oprindelige mission,” fortæller Kevin Doyle Jones. Han er medstifter af netværksorganisationen The Social Capital Markets og stifter af det ame-

rikanske ventureselskab Good Capital med speciale i investeringer i sociale virksomheder.

Ben & Jerry's mission røg i det, Kevin Doyle og eksperter i udvikling af bæredygtige virksomheder kalder 'The Mission Creep', hvor missionen forsvinder i vækstambitioner. Se boks. Stadig flere iværksættere med en social eller miljømæssig mission havner i mission creep-fælden i takt med, at de får fodfæste og opnår succes med deres virksomhed.

“Iværksætterne glemmer at stille sig selv spørgsmålet om, hvorvidt missionen kan overleve, hvis virksomheden vokser. Men det skal de gøre. For hvis ikke missionen er forsikret i forretningsmodellen, så ryger missionen under vækstfasen,” siger Kevin Doyle.

I takt med at flere virksomheder starter med en social eller miljømæssig mission, bliver der dog også i disse år udviklet både nye vækststrategier og opfundet nye finansieringsmodeller. De skal sikre, at virksomhederne kan vokse, samtidig med at missionen overlever.

Som ventureinvestor i socialøkonomiske virksomheder sætter Kevin Doyle selv kun sine penge i selskaber,

der har vækstsikret deres mission. Det indebærer i hans tolkning, at missionen skal være skalerbar. Et større marked skal også føre til lavere omkostninger. Og så skal kunderne kende virksomheden for missionen, og den skal appellere til kunderne i en grad, så de vælger selskabet positivt til på grund af missionen.

## Cykler med vækstpotentiale

Et eksempel på en virksomhed, der gør det på den rigtige måde, er den danske cykelvirksomhed Baisikeli. Virksomheden reparerer, sælger og udlejer cykler i København, og penge tjent i Danmark skal bruges til at opbygge produktion og salg af cykler i Afrika.

Virksomheden har eksisteret i godt tre år og har i dag 20 ansatte. Vækstambitionerne er store: Inden for tre år skal Baisikeli være etableret i enten London eller New York. Derefter skal der etableres butikker i Paris, Barcelona og Berlin. Indtægterne fra højt-industrialiserede cykelmetropoler skal investeres i produktion og butikker i Mozambique, Uganda, Kenya, Tanzania og Sydafrika.

“Baisikelis vækstplaner giver mening, for deres forretningsmodel er

skalerbar. Der er også udsigt til en god forretning, for det er billigere at producere cykler i Mozambique end i Danmark. Samtidig hjælper de en specifik målgruppe i Afrika med at øge levestandarden. Det ved Baisikelis kunder, og de vælger Baisikeli til af den grund,” siger Kevin Doyle Jones.

Men trods ventureinvestorens opbakning til vækststrategien er den ene af Baisikelis to stiftere Niels Bonefeld ikke fri for at skulle håndtere dilemmaer i forhold til den fremtidige vækst. Efter tre år er produktionen på det afrikanske kontinent endnu ikke kommet i gang, og selv om Niels Bonefeld tror på et gennembrud inden for det kommende år, er der naturlige begrænsninger for vokseværet, når både penge og kræfter alene kommer fra stifterne.

“Vi har talt om at finde en investor, for det er frustrerende, at det tager så lang tid at nå til vores kerne: at producere og sælge i Afrika. Men man kan kun styre det selv, hvis man er med i det hele. Derfor har vi valgt, at det hellere må gå lidt langsommere,” siger Niels Bonefeld.

### Returkøb af venturemidler

Etablerede aktører på den bæredygtige scene, som f.eks. Aarstiderne, genkender 'Mission Creep'-problematikken. Da Aarstiderne havde brug for penge til at rulle den første, større vækstplan ud, var det de traditionelle investorer, der tilbød sig. Men idemagerne bag Aarstiderne, Søren Ejlersen og Thomas Harttung, var mere interesserede i at modne ideen om at bringe forbrugerne tættere på produktionen af kvalitetsfødevarer, end af at få skabt vækst på toplinjen. Så med fare for at udviklingen af virksomheden ville trække ud, og væksten ville forblive det, Thomas Harttung kalder små hop fra tue til tue, takkede de nej.

“Vi fik flere henvendelser fra investorer, men vi oplevede, at profitmotivet var altdominerende hos dem. Vi var optaget af at få ideen til at udvikle sig, så vi ville ikke i lag med klassiske ventureinvestorer,” siger Thomas Harttung.

Løsningen på Aarstidernes vækst-dilemma blev en banebrydende aftale med den hollandske bank Triodos, der har specialiseret sig i kunder med en bæredygtig profil. Thomas Harttung havde nogle år forinden mødt en repræsentant for Triodos, da begge var paneldeltagere på en konference om, hvordan grønne idemagere og lige så grønne investorer kunne finde hinanden. Efterfølgende etablerede Triodos en fond, der skulle tilgodese investorens behov for et sundt afkast, uden at idemagerne skulle føle sig spist i store mundfulde af investoren. Aarstiderne var fondens første investering.

Aftalen var banebrydende, fordi den gav Aarstiderne mulighed for at købe investoren ud efter fem år til en aftalt pris.

“Normalt vil en ventureinvestor aldrig give den fulde gevinst fra sig. Han lever for den home run, det er at sælge sin investering med størst mulig gevinst. Men Triodos var med på at gøre det på en ny måde. Uanset hvor godt det gik efter de fem år, kunne vi købe dem ud til den aftalte pris,” siger Thomas Harttung om aftalen med Triodos. Aarstiderne inviterede også en dansk investeringsfond til at være med på samme vilkår som Triodos. Det ønskede den traditionelle investor ikke.

Gevinsten for Triodos var, at Aarstiderne til gengæld skulle levere et afkast på 15 pct. til investoren undervejs, og hvis de blev købt ud efter de fem år, måtte Aarstiderne ikke lade sig børsnotere eller sælge sig videre til andre i to år. I dag lyder 15 pct. af meget, men aftalen blev indgået på toppen af dotcom-bølgen, hvor afkast i den størrelse var normalt. Med aftalen fik Aarstiderne adgang til kapital fra en investor, der var mere tålmodig end venture-investorer er flest, og denne havde endda særlig viden om socialøkonomiske virksomheder. Den grundlæggende forretningside fik tid til at modne, og for Triodos betød aftalen adgang til en type virksomhed, som almindelige investorer traditionelt ikke får adgang til, men som indeholder store potentialer for

## Mission Creep

Begrebet 'Mission Creep' betyder, at en mission eller et projekt vokser ud over sit oprindelige mål, ofte efter den første succes. 'Mission Creep' er en tilstand, som typisk opfattes som ubehagelig, da hver succesoplevelse fører til nye og mere ambitiøse mål, som først stopper, når en fatal fejl bliver synlig. Begrebet stammer fra militære operationer.

positive afkast, hvis de får lov at vokse i harmoni med deres mission.

“Normalt når man åbner op for investorer, så udvandes den oprindelige ide til uigenkendelighed. Dem med pengene har også magten. Det havde vi ikke lyst til,” siger Thomas Harttung.

Med den utraditionelle aftale med Triodos kunne vækstfasen for Aarstiderne skydes i gang. Efter fem år købte virksomheden investoren ud. Væksten var aftaget, og selskabet ville have svært ved at levere de fastlagte to cifrede afkastrater i yderligere fem år, som investeringshorisonten rakte. Hvis Triodos skulle være forblevet investor, ville det have tvunget Aarstiderne til at agere kortsigtet for at overholde afkastforpligtelsen. Ved at købe investoren ud kunne man selv disponere over tempoet.

“Hvis vi skulle det gøre igen, ville vi lede efter nogen, der ikke er underkastet paradigmet om at skulle sælge inden for ti år, som ventureselskaber er. Det var Triodos fond også underlagt, men vi havde muligheden for at trække i bremsen efter fem år, og den benyttede vi os af,” siger Thomas Harttung.

### Nye vækststrategier

Siden Aarstidernes start i 1999 er antallet af virksomheder bygget op om en social eller miljømæssig mission vokset støt. I takt med at flere af disse virksomheder modnes, vil de også møde vækstmuren og risikere Mission Creep. Derfor er der god grund til at forholde sig til vækstmulighederne så tidligt som muligt. Det me-



ner Tania Ellis, der er forfatter til bogen "The New Pioneers" og med sin virksomhed The Social Business Company rådgiver virksomheder og iværksættere om bæredygtig innovation og vækst.

"Vækstfasen er fyldt med dilemmaer. Mange vil føle, at de bliver nødt til at æde lidt af deres oprindelige mission for kunne vokse, f.eks. ved at flytte produktionen for at kunne imødekomme en stigende efterspørgsel eller ved at tage en investor ind, som stiller krav om høje afkast og et hurtigt exit af investeringen," siger Tania Ellis, der i sin rådgivning møder stadig flere virksomheder, der er havnet i vækstdilemmaer i kølvandet på den første succes.

Hun understreger dog, at Mission Creep og dilemmaer mellem vækst og bæredygtighed ikke er forbeholdt nystartede selskaber. De dilemmaer, som de missionsdrevne iværksættere nu møder, opstår også i de etablerede virksomheder, i takt med at flere traditionelle selskaber integrerer bæredygtighed med forretningen.

Ifølge Tania Ellis er det muligt at vælge vækststrategier, der efterlader den oprindelige mission både intakt og styrket. I hendes bog "The New Pioneers" opererer hun med syv forskellige vækststrategier, som bæredygtige virksomheder typisk forfølger alt efter deres kernemission.

- Småt er godt. Forbliv lille målt på organisationens størrelse, og fokus på kvalitativ vækst inden for f.eks. miljøforbedringer, kunde- eller medarbejder-tilfredshed.
- Ekspander kvantitativt. Øg omsætningen og antallet af medarbejdere

ved at tiltrække investorer. Virksomheden d.light er et eksempel på en virksomhed med en mission, der er nødt til at blive store for at kunne nå målet. Grundlæggeren Sam Goldman vil udbrede alternativer til de farlige petroleumslamper, som millioner af mennesker uden adgang til elektricitet bruger til belysning i Afrika. Derfor har han udviklet en solcellelampe, som han sælger for 10-25 dollar per lampe. Men kunderne er fattige, og prisen skal endnu længere ned, før de kan betale. Derfor skal der stor skala i forretningen.

- Kopier forretningskonceptet nationalt eller internationalt, f.eks. gennem franchising eller licenser. Det er en vækstmodel, som stifterne af Specialisterne Torkild Sonne har benyttet. Hans mission er at etablere 1 mio. arbejdspladser på verdensplan til mennesker inden for det autistiske spektrum. Foreløbig er det blevet til licenskoncepter i Schweiz, Skotland og Island, en partnerskabsaftale i Norge og etablering i USA og Østrig.
- Skabe vækst ved at sprede budskabet til så mange som muligt. Målet er, at sprede principperne bag virksomheden til etablerede virksomheder, det offentlige og andre interessenter. Et eksempel er f.eks. de såkaldte Transition Towns, der arbejder for selvforsynende byer fri for fossile energikilder.
- Samarbejd og etabler klynger. Små mikro-iværksættere kan vokse ved at slå sig sammen, selv om de umiddelbart er konkurrenter. Sammen skaber de større synlighed, samler kompetencer og kan imødekomme større efterspørgsel.
- Vækst gennem partnerskaber. I samarbejde med andre inden for den private sektor, det offentlige og det civile samfund kan der etableres samarbejder, der kan hjælpe virksomheden videre. Det er bl.a. den vækstmodel som Baisikeli bru-

ger. I samarbejde med Handicap International er Baisikeli ved at rekruttere medarbejdere blandt handicaporganisationens medlemmer i Mozambique. Mange med polio har et højt kompetenceniveau, men de svært ved at finde arbejde.

- Trojanske heste. Sælg til en virksomhed, der for alvor kan sikre missionen udbredelse – men sørg for, at missionen kan holde til det. Der er flere eksempler på banebrydende pionerer inden for bæredygtighed, der har solgt livsværket til etablerede aktører. Blandt de mest kendte er Body Shops stifter Anita Roddick, der solgte til parfumegiganten L'Oréal, og Ben & Jerry's stiftere Ben Cohen og Jerry Greenfield, der solgte til Unilever. Kritikere har beskyldt dem for at sælge ud af værdierne. Modargumentet er bl.a., at produkter og mission når længere ud, end stifteren selv kunne have bragt dem.

Ifølge Tania Ellis er det afgørende at finde den af de syv vækstambitioner, der bedst støtter den oprindelige mission, som virksomheden har opnået sin første succes på. Derefter bliver det lettere at navigere i dilemmaerne, der følger med succes, mener hun. "Det afgørende er, at man er klar på, hvad det er for en værdi, man vil skabe, og om den er forenelig med missionen," siger hun.

Vejen til vækst bliver dog aldrig fri for dilemmaer, men klare pejlemærker gør det lettere at navigere. Den amerikanske ventureinvestor Kevin Doyle Jones mener, at der i dag er kommet rigtig mange dygtige missionsdrevne iværksættere til, og mange er i fuld gang med at vokse.

"Lakmusprøven er, om missionen følger med eller forsvinder, når de bliver store. Hvis missionen er kernen i produktet, så har iværksætteren både forsikret dens fremtid og sikret et stærkt fundament for videre vækst. Hvis ikke, er man på vej mod Mission Creep," advarer Kevin Jones.

Marianne K. Schacht mak@mm.dk

## Bæredygtige strategier

Tirsdag d. 31. januar afholder The Social Business Club en konference om bæredygtige vækststrategier. Her kan man bl.a. høre om Baisikelis møde med væksten, og hvordan tålmodig kapital sikrede et langtidsholdbart fundament hos Aarstiderne. Læs mere på <http://www.taniaellis.dk/arrangementer/>.