

# Fremtidens forretningsmodel er grøn

**Klimadagsordnen kræver nye forretningsmodeller – Globale frontløbervirksomheder i fuld gang med omstillingen - De ser grøn forretningsstrategi som en forudsætning for at konkurrere i fremtiden – “Hop med på vognen eller bliv kørt over,” er deres klare budskab til det brede erhvervsliv**

## Bliv grøn eller død

Klimaengagement er en betingelse for overlevelse.

“DEN ABSOLUT MEST AFGØRENDE opgave for alle erhvervsledere den kommende tid er at redesigne deres virksomheds forretningsmodel, så den bliver konkurrencedygtig i en fremtidig CO<sub>2</sub>-neutral økonomi.”

Så klar var beskeden fra en række af verdens mest succesrige topledere på sidste uges Word Business Summit on Climate Change (WBS), der samlede over 500 erhvervsledere i Bella Centret.

Topmødets overordnede mission var at udarbejde anbefalinger til en ambitiøs global klimaaftale i København til december i form af det såkaldte Copenhagen Call, men erhvervslederne diskuterede også deres egen rolle i udviklingen mod et mere bæredygtigt samfund. Og som topchefen for FNs Global Compact-initiativ og medarrangør af WBS, Georg Kell, tørt konkluderer: “Virksomheder, der vil overleve på længere sigt, skal komme i gang med at omstille sig til en CO<sub>2</sub>-neutral fremtid nu.”

Mandag Morgen har på baggrund af eksklusiv interview med en række af topmødets deltagere kortlagt *best practice* i forhold til den enorme omstillingsopgave, erhvervslivet står over for. En opgave som frontløbervirksomheder allerede har kastet sig over med ildhu for at stå godt i den fremtidige konkurrence. “Der kommer pris og loft på CO<sub>2</sub> – vær vis på det. Og dem, der først og bedst forstår at indarbejde det i forretningsmodellen, bliver fremtidens vindere,” erklærer James Rogers, topchefen for den amerikanske energigigant Duke Energy.

Frontløbervirksomhedernes intensive arbejde med at udvikle grønne forretningsmodeller er karakteriseret ved særligt fire nøgleaktiviteter:

- **TOPLEDERENGAGEMENT.** Klimaspørgsmålet har betydning for virksomhedens evne til at opdyrke nye markeder, tiltrække arbejdskraft, optimere driftsomkostninger og i det hele taget reagere på en lang række risikofaktorer, som opstår med klimaforandringerne. Derfor er problemet så væsentligt, at det skal integreres tæt i den overordnede virksomhedsstrategi. Topleddelsen i globalt førende virksomheder som Unilever, PepsiCo, Duke Energi, Nestlé m.fl. har alle taget synligt ejerskab til problemstillingen for at sikre, at klimahensyn bliver en integreret del af alle forretningsprocesser. Se artikel side 22.
- **LANGSIGTET TÆNKNING.** Den nuværende økonomiske krise er i vid udstrækning et produkt af kortsigtet tænkning blandt investorer og aktionærer. Ensidig fokus på kvartalsregnskaber opmuntrer virksomheder til at tage kortsigtede, ubæredygtige beslutninger, og den praksis må brydes. “Det er langsigtede valg, der afgør vores succes i fremtiden. Og bæredygtighed er fremtiden,” siger Paul Polman, topchef for dagligvaregiganten Unilever. Som de øvrige frontløbere lader han sig ikke diktere af kortsigtede aktionærkrav, men arbejder aktivt på at påvirke aktionærer, forbrugere og investorer til langsigtet tænkning.
- **GØR KLIMA MÅLBART.** Hvad der ikke kan måles, kan ikke styres, lyder et gammelt managementordspog. Det gælder i særdeleshed, når klimahensyn skal indarbejdes i virksomhedens overordnede forretnings-

strategi. De førende virksomheder arbejder minutiøst på interne procedurer, der systematisk kan måle og rapportere om miljøpåvirkninger, energiforbrug og CO<sub>2</sub>-udslip. Som bannerfører for den tredobbelte bundlinje er danske Novo Nordisk blandt dem, der er længst på det område. "Det er vigtigt, at ledelsen har noget at sætte mål og styre virksomheden efter," siger koncerndirektør i Novo Nordisk, Lise Kingo. På WBS efterspurgte hun en global standard for klimarapportering, der kan gøre det nemmere for investorer og andre interessenter at sammenligne virksomhedernes præstationer inden for feltet.

- **HOLISTISK VERDENSBILLEDE.** Bæredygtighed bestemmes ikke kun af, hvad der foregår inden for virksomhedens egne mure. Frontløberne bruger livscyklusanalyser og "vugge til vugge"-tænkning til at kortlægge og optimere deres produkters miljøpåvirkninger hele vejen igennem leverandørkæden og i hele produktets levetid. F.eks. arbejder PepsiCo i øjeblikket på en minutiøs kortlægning og reducere af carbon footprint for udvalgte varemærker som Tropicana og Walkers crisps – fra produktionen af råvarerne til håndteringen af den tomme emballage. Ikke alene for miljøets skyld, men også for at optimere omkostninger og forretning, lyder det fra topchef Indra Nooyi.

## ..... Blik for omverdenen

**Grønne virksomheder fortsætter klimainengagementet uden for deres egne mure.**

# GRØN G-STRENG

DEN BRITISKE VAREHUSKÆDE Marks & Spencer er en af de virksomheder, der mest systematisk arbejder for at nedbringe udledningen af CO<sub>2</sub> i hvert eneste led i deres produkters livscyklus. Og hvis den øvelse for alvor skal reducere carbon footprintet, gælder det om at rette opmærksomheden mod verden uden for varehusets mure. Selve butikkerne står for under 10 pct. af det gennemsnitlige produkts footprint, mens de mere end 2000 leverandører bidrager med godt 60 pct., og kunderne i butikkerne med godt en fjerdedel. Derfor forsøger Marks & Spencer både at samarbejde med kunder og leverandører om at sikre bæredygtigheden.

Virksomheden vejleder f.eks. forbrugerne om, hvilke vaskemidler der kan vaske tøjet rent ved 30 grader i stedet for ved 60, som mange stadig foretrækker. Særligt udnævnte "klima-champions" blandt medarbejderne har ansvar for denne type kundekontakt.

I forhold til leverandørerne har det første skridt været at analysere, hvem der udleder mest CO<sub>2</sub>. Den øvelse har aflivet myter og hjulpet Marks & Spencer med at stille skapt på de virkelige forurenere. "Vi blev meget overrasket over, at transport ikke er på vores liste over de helt store syndere. Den står kun for 5 pct. af de samlede udledninger" siger Carmel Mcquard, leder af virksomhedens klimaprogram. Til gengæld står fødevarerproducenterne højt på listen, og derfor har virksomheden taget særlige initiativer over for dem. I samtaler med den enkelte landmand fokuserer man på, hvordan han kan tilrettelægge produktionen mere effektivt.

"Vi har prøvet at sige til dem, at de bør bidrage til at nedbringe udledningen af CO<sub>2</sub>. Men vi møder mere forståelse, når vi fortæller dem, hvordan de kan producere mere effektivt og på den måde nedbringe udledningen af CO<sub>2</sub>," forklarer

Carmen Mcquard.

Marks & Spencer arbejder bevidst på at finde overbevisende cases blandt leverandørerne, så udvalgte landmænd kan træde frem og fortælle kolleger om deres erfaringer med at tilrettelægge produktionen mere klimavenligt – og mere effektivt. Selv har Marks & Spencer skabt det, Carmen Mcquard kalder en værktøjskasse for forbedring af landbrugsproduktionen hos leverandørerne. "Vi hjælper landmændene med at udvikle managementplaner", siger hun.

Tøjproduktion er en anden af de store syndere på Carmen Mcquards liste. Marks & Spencer har udpeget fire leverandører, som skal fungere som forbilleder for andre virksomheder. Også her sælger varehuskæden det bæredygtige budskab på muligheden for at skabe effektiviseringer frem at henvise til politiske eller moralske forpligtelser.

"Som virksomhed beder vi hele tiden leverandørerne om at producere så billigt som muligt, for priserne skal holdes i ro. Vores klimaprogram og dets effektiviseringer er en god måde at diskutere det på," siger Carmen Mcquard.

Et eksempel er fabrikken MAS i Sri Lanka, der producerer undertøj. I en aftale med Marks & Spencer lover den at arbejde for CO<sub>2</sub>-neutral produktion af undertøj. En særlig udfordring er at sænke energiforbruget. Det er en god forretning, fordi elpriserne på Sri Lanka stiger mere end på verdensplan. MAS sparer på energien bl.a. ved at lægge tag til østatens største solcelleanlæg.

"Omlægningen af deres energivaner og -forsyning har givet dem en enorm gevinst. Det er også en fordel for os, fordi vi så kan holde vores priser nede," siger Carmel Mcquard.

# GRØN KAPITALISME

NESTLÉ ER VERDENS ABSOLUT STØRSTE fødevarerproducent. Men hvis positionen skal bevares, skal langsigtede klimahensyn tænkes ind i alle de beslutninger, virksomheden tager, lyder det fra Claus Conzelman, der er vicedirektør for Nestlé's miljøafdeling:

“Klimaet og adgangen til rent vand er formentlig dette århundredes to største udfordringer. Vi ønsker at bevare vores forretningsgrundlag og arbejder derfor på at begrænse klimaændringerne så meget som muligt.”

Men Nestlé's forretningsgrundlag er allerede påvirket af klimaændringer. Claus Conzelman kan sine eksempler. En tørke i Ghana gav dårlig høst af landets “sorte guld”, kakao. Det skruede råvarepriserne i vejret og fik Nestlé's produktion til at falde. Vandmanglen i Thailand betyder, at en nu 25 år gammel Nestlé-fabrik ikke længere kan pumpe ferskvand op fra undergrunden. Saltvand trænger langsomt, men sikkert ind i de lag, hvor der før har været ferskvand. Nu må virksomheden bekoste afsaltningsanlæg på stedet, og den har lært lektion: Fremover lokaliserer Nestlé sine investeringer med klimakortene fra FN's klimapanel i hånden. Et tredje eksempel stammer fra USA, hvor godt en tredjedel af honningbierne er døde.

“Vi er dybt afhængige af biernes arbejde og kan ikke erstatte det med kunstig befrugtning af planter. Omkostningerne ville blive helt uoverskuelige. Naturen har stillet meget avancerede økosystemer gratis til rådighed for os. Dem er vi ved at ødelægge. Det har store konsekvenser for vores verden og for Nestlé som virksomhed, fordi vi ikke kan få de råvarer, vi har brug for,” siger Claus Conzelman.

Derfor tænkes klimakampen ind i alle led i Nestlé's drift og udvikling, og ledelsen har problemstillingen i baghovedet, hver gang de træffer nye beslutninger.

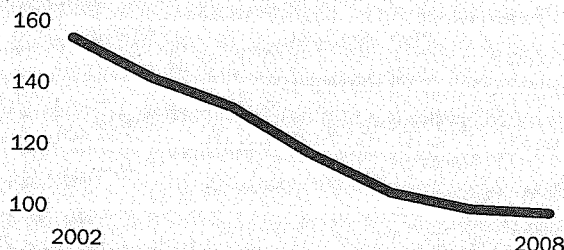
“Vi kan ikke lave forretninger uden at tænke bæredygtighed ind over alt. Det er ikke noget, vi bare kan se stort på her under den økonomiske krise. Klimaet er dybt integreret i hver enkelt produktstrategi og i udviklingen af nye produkter,” siger Claus Conzelman.

Når udviklingsafdelingen arbejder med nye produkter, skal de levere positive resultater på to planer. De skal være mere konkurrencedygtige, og de skal bidrage til en reduktion af virksomhedens CO<sub>2</sub>-udslip uden at øge miljøpåvirkningen andre steder. Nestlé's politik tillader f.eks. ikke, at virksomheden erstatter benzin med førstegenerations-ethanol. Det ville ganske vist nedbringe CO<sub>2</sub>-problemet, men samtidig ville det forværre fødevarerproblemerne for jordens fattigste, ligesom det ville skrueråvarepriserne i vejret.

Claus Conzelman er overbevist om, at kombination af prisbevidsthed og bæredygtighed kan give Nestlé et forspring i konkurrencen.

## MM | Mindre røg fra Nestlé

Ændring i Nestlé's CO<sub>2</sub>-udledning fra 2002-2008, kg CO<sub>2</sub> pr. produceret ton



**Figur 1:** Nestléprodukter er blevet mindre CO<sub>2</sub>-tunge. Det skyldes ifølge virksomheden bedre udnyttelse af energi, moderniseret produktion, omlægning af brændsel og mere brug af vedvarende energi.

Note<sup>1</sup>: Fra og med 2007 inddrager Nestlé også udledning af CO<sub>2</sub> fra køleanlæg i den samlede opgørelse.

Kilde: Nestlé Environmental Performance Indicators 2006-2008.

“Wal-Mart er en af de kæder, der virkelig er vågnet op og tager bæredygtighed alvorligt. De presser deres leverandører, og hvis vi kan levere til samme priser som konkurrenterne og kan overbevise Wal-Mart om, at vi har brugt mindre energi og udledt mindre CO<sub>2</sub> under produktionen, er det vores varer, der står på hylderne,” siger Claus Conzelman.

Det er Nestlé's erklærede mål, at den enkelte forbruger ikke skal bekymre sig om, hvorvidt produkterne nu er bæredygtige eller ej. De skal vide, at hvis de køber noget fra fødevareregiganten, så er det i orden:

“Det er ligesom, når computere reklamerer med “Intel Inside”, så er miljømæssig bæredygtighed integreret i hele vores produktsortiment,” siger Claus Conzelman.

Trods stærkt stigende produktion har Nestlé reduceret CO<sub>2</sub>-udledningen fra sine fabrikker med godt 13 pct. fra 1999 til 2008. Men Claus Conzelman indrømmer, at fabrikkerne kun står for en mindre del af produkternes carbon footprint. Størstedelen af udledningen sker i landbruget og under transport af varer til og fra fabrikkerne.

Nestlé har endnu ikke opgjort hele produktionskædens CO<sub>2</sub>-udledning, men regner med at reducere udledningen med 1-2 pct. per kilo produkt om året i de næste fem år.

Men omstillingen af produktionen går ikke så hurtigt, som hensynet til klimaproblemerne kunne fordr. Den største hurdle er, at markedspriserne på olie og på vand fortsat er så lave, at ikke alle besparelsetiltag kan tjene sig hjem.

“Vi har brug for ekstra incitamenter til at investere i de energibesparelser, der kun på meget langt sigt betaler sig,” fastslår Claus Conzelman.

### Uddan kunderne

Frontløbervirksomhederne på WBS understreger gang på gang, at regulering og langsigtede politiske rammevilkår, der stimulerer energieffektivisering og udvikling af nye energikilder, er fuldstændig afgørende for at speede omstillingen til en CO<sub>2</sub>-neutral økonomi op. Men det er ikke en forudsætning for at gå i gang med omstillingen.

“Vi behøver ikke politikere og lovkrav for at handle nu. Vi kan sagtens udvikle miljøvenlige produkter, der er både billigere og bedre end markedsstandarden i dag. Det giver os en konkurrencefordel både nu og senere,” siger Paul Polman. Som de øvrige topledere på WBS peger han på, at de virksomheder, der sidder på hænderne og venter med at reagere til politikernes næste træk, kommer sidst fra start. Og dermed vil de i sidste ende stå som tabere.

Nøglen til succes er at få kunder og forbrugere til at efterspørge klimarigtige varer og ydelser. Også den del mener virksomhedslederne vil komme af sig selv på længere sigt. Men så længe de politiske incitament er på plads, og den offentlige opmærksomhed på klimaforandringer er lav, betragter de det som deres opgave at medvirke aktivt til at uddanne kunderne til mere klimarigtig adfærd.

Unilever har således iværksat en global kampagne under sloganet “Cleaner Planet Plan”, der skal gøre folk opmærksomme på, hvordan de ved at vaske tøj ved lavere temperaturer kan hjælpe såvel miljøet som deres egen pengepung. Kampagnen, der er udarbejdet i samarbejde med danske Novozymes, kører i øjeblikket i Tyrkiet. Til juli bliver den rullet ud i Storbritannien, og tanken er, at den skal gøres global til efteråret.

På samme måde opererer stormagasinkæden Marks & Spencer med en hær af såkaldte klima “champions”, der ud over at jage energibesparelser og genbrugsmuligheder, skal uddanne kunderne til at tænke mere miljørigtigt. Kunderne bliver bl.a. opfordret til at bruge færre plastikposer til deres indkøb. Og de bliver bedt om at betale for dem, de bruger, for derigennem at støtte særlige miljøtiltag, som Marks & Spencer dedikerer pengene fra salget af plastikposer til.

### Gentænk forretningsmodellen

Duke Energy, der er et af verdens største energiselskaber og USAs tredje største udleder af CO<sub>2</sub>, har sat sig for at “missionere” det grønne budskab over for både virksomhedens erhvervs-kunder og slutforbrugere. “Som energileverandør for 11 millioner mennesker er en del af min mission at hjælpe kunderne til at forstå, at de bliver

### Kundeinformation

.....  
**Frontløberne forsøger at gøre deres kunder grønne.**

## FREMTIDENS CO<sub>2</sub>-REGNSKABER

DET ER SIN SAG AT REDEGØRE FOR, hvordan klimaet påvirker den enkelte virksomhed og omvendt. I dag kan en virksomhed vælge mellem flere alternative måder at opgøre regnskabet på, og det gør det svært at sammenligne deres opgørelser.

Men på World Business Summit fremlagde repræsentanter fra verdens ledende revisionsfirmaer, Deloitte, Ernst & Young, KPMG og PriceWaterhouseCoopers, et detaljeret forslag til, hvordan opgørelserne kan foretages. Målet er, at klimaregnskaberne skal indgå som en integreret del af virksomhedernes årsregnskab, og at de fælles standarder kan skabe mere åbenhed om, hvordan de enkelte virksomheder håndterer klimaudfordringen. Det vil give interessenter bedre mulighed for at vurdere den enkelte virksomheds indsats:

“Hvis en investor, en “stakeholder” eller en forbruger skal sammenligne en virksomhed med en anden, kræver det fælles standarder,” forklarer Samuel A. DiPiazza, Jr., adm. direktør for PriceWaterhouseCoopers. Han håber, at opgørelserne i sig selv kan presse virksomhederne til at gennemtænke deres klimastrategier.

Frem til slutningen af september er revisorerens forslag til standarder i en offentlig høring. Derefter er målet at udarbejde et endeligt sæt af frivillige standarder for virksomhedernes indberetninger.

“Det vil være frivilligt i begyndelsen, så virksomheder kan finde *best practice* i deres branche og sammenligne sig med andre for at forbedre deres forretningspraksis. Men jeg håber, standarderne med tiden bliver forpligtende,” siger Samuel DiPiazza.

Det mere end åbne spørgsmål er, i hvor høj grad de sammenlignelige klimaregnskaber vil påvirke investorers adfærd. Samuel DiPiazza er overbevist om, at de vil have effekt over for nogle investorgrupper:

“Jeg opfatter investorer med en meget kort tidshorisont som *traders*, mens de folk, der investerer med en lang horisont, er de egentlige investorer. De fælles standarder løser ikke problemet med *traderne*, men det hjælper dem med meget lang tidshorisont. Og som vi siger i PWC: Hvis man kun bygger en forretningsmodel til at kunne levere på kort sigt, så holder virksomheden ikke på lang sigt.”

# LICENSE TO GROW

COCA-COLA ER VANT TIL VÆKST. Høj vækst. Der er kun en betingelse for, at det kan fortsætte: Ledelsen har besluttet, at virksomheden ikke må øge udledningen af CO<sub>2</sub> med et eneste kilo trods stigende omsætning.

Det er noget af en udfordring for en virksomhed, som alene i Europa vokser med 4-5 pct. om året. Hvis den samlede CO<sub>2</sub>-udledning skal forblive konstant, skal den bringes ned for hver Coca-Cola og Fanta, der ender i forbrugernes køleskab.

Den gode historie er, at reduktionen af carbon footprintet et langt stykke ad vejen er blevet en god forretning for drikkevaregiganten. For den har ført til lavere energiregninger og bedre produktionstilrettelæggelse, fortæller Jeff Seabright, vicedirektør for Coca-Colas miljøafdeling.

Foreløbig har læskedrikkoncernen opnået omkring 80 pct. af de krævede CO<sub>2</sub>-reduktioner ad den vej, men man har endnu ikke fundet svar på, hvor de sidste 20 pct. skal komme fra.

“Hvis vi fortsætter med at vokse, skal vi have flere kølemaskiner, og vi skal bruge mere vand og energi. Det store spørgsmål er, hvordan vi gør det på en planet med stigende knaphed på ressourcer,” siger Jeff Seabright.

Kampen for at nå målet er blevet en integreret del af Coca-Colas forretningsstrategi. Og siden 2001 har virksomheden i samarbejde med den britiske regerings Carbon Trust udarbejdet livscyklus-analyser for koncernens produkter for at finde frem til, hvor meget CO<sub>2</sub> der udledes, hver gang en forbruger drikker en cola. Det har hjulpet Coca-Cola med at slå ned på de “hot spots”, der i særlig grad bidrager med drivhusgasser. Nogle af de vigtigste områder er køling, emballage og transport.

Kølermaskinerne udleder alene mere CO<sub>2</sub> end produktion på fabrikkerne og distribution på lastbiler tilsammen. Se figur.

“Kølemaskinerne er virkelig et af vore hot spots. Det er godt nok ikke vores egne maskiner – de tilhører vores kunder – men der står omkring 10 millioner maskiner med vores brand på rundt omkring i verden. Derfor arbejder vi sammen med vores partnere om at nedbringe udslippet fra dem,” siger miljøafdelings vicedirektør.

Målet er at erstatte kølemaskinernes meget kraftige drivhusgasser, HFC, og reducere udledningen af drivhusgasser med 75 pct. ved hjælp af et nyt kølemiddel.

Et andet CO<sub>2</sub>-hotspot er pakken, aluminiumsdåsen, glas- og plastikflasken. Også her navigerer Coca-Cola efter livscyklusanalysen på deres produkt.

“Vi vil afkoble forbindelsen mellem plastikflasker og olie og har lige markedsført en ny type flaske, som vi kalder “Plant Bottle”. Næsten en tredjedel af dens vægt består af plastik,

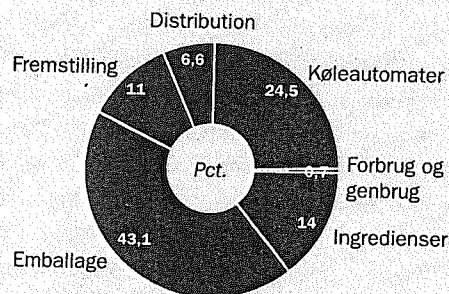
der udvindes af den del af sukkerrøret, der er tilbage, når sukkeret er udvundet,” siger Jeff Seabright.

Coca-Cola er en af de meget få virksomheder, der samarbejder med Carbon Trust om at udarbejde carbon footprint for deres produkter. Til gengæld er virksomheden med Jeff Seabrights ord så stor, “at den kan ændre eller påvirke hele branchen.”

“Vi skal forstå, hvordan klimaet og knapheden på ressourcer påvirker vores virksomhed – og omvendt hvordan vores virksomhed påvirker klimaet. Vi skal have *licence to grow* på den rigtige måde,” siger han.

## MM | CO<sub>2</sub>-regnskab for en cola

Produktion af en halv liter Cola fører til udledning af 240 gr. CO<sub>2</sub> fra flere kilder



Figur 2: Emballage, køling og produktion er de store CO<sub>2</sub>-udledere under fremstillingen af en cola.

Kilde: Coca-Cola, Corporate Responsibility Report.

nødt til at ændre adfærd og forretningsmodeller,” siger CEO James Rogers.

For ham er en CO<sub>2</sub>-neutral økonomi ensbetydende med en stadig stigende elektrificering af verdens infrastruktur, som skal basere sig på rene og pålidelige energikilder og have energieffektivitet i højsædet. “Det vil kræve fundamentale ændringer, ikke kun i virksomheder, men også i slutbrugernes hjem. Og vi er nødt til at kommunikere det, så det bliver klart for alle,” siger Rogers.

Omstillingen indebærer ifølge Rogers, at virksomhederne – trods manglende politiske incitamenter – evner at forestille sig, hvordan de kan forblive konkurrencedygtige i en CO<sub>2</sub>-neutral økonomi, og designer deres forretningsmodel derefter.

“For os betyder det, at vi er nødt til at pensionere og udskifte alle vores kraftværker. Vi skal transformere os fra et analogt til et intelligent digitalt forsyningsnet, så vi kan håndtere variabel produktion fra vedvarende energikilder og er klar til at integrere nettet med transportsektoren, når elbilerne kommer,” siger James Rogers. For ham gælder det om at redefinere grænserne for virksomhedens produktion ved f.eks. at investere i hustage som fremtidige solkraftværker. Herudover skal Duke Energy gentænke grænserne for sine services. “De skal ikke længere stoppe ved elmåleren, men gå hele vejen ud til de enkelte strømforbrugende enheder i hjem og virksomheder,” siger James Rogers. Hans pointe er, at alle virksomhedsledere på samme måde er nødt til at overveje, hvordan deres virksomhed kan bidrage til og fungere i en CO<sub>2</sub>-neutral fremtid.

Iværksætteren Shai Agassis Better Place-initiativ er et kerneeksempel på en nyskabende forretningsmodel, der til fulde passer ind i James Rogers billede af fremtidens bæredygtige økonomi. Det specielle ved Agassis forretningskoncept er, at han har nytænkt den måde bilister handler “drivmidler” på. I stedet for at forbrugeren selv skal eje og vedligeholde batteriet, der driver bilen, skal de tegne et abonnement, som giver dem adgang til at bytte flade batterier ud med friske på særlige batteritankstationer. Forbrugeren kan også vælge selv at oplade batteriet på det almindelige elnet, ligesom han vil kunne sælge strøm tilbage til elnettet, hvis ikke han skal bruge bilen.

Ifølge Agassi er nøglen til at skabe en bæredygtig forretningsmodel at se verden fra forbrugers perspektiv. “Udgangspunktet for min forretningsmodel er, at forbrugere ikke køber

olie eller oktan. De køber kilometer og bekvemmelighed. Og hvis nogen kan tilbyde stabile leverancer af kilometer til en lavere pris end andre, så giver det en konkurrencefordel.”

### Stem med fødderne

Det er imidlertid langt fra alle virksomhedsledere, der som frontløberne på sidste uges topmøde i Bella Centret, er begyndt at arbejde aktivt på at omstille sig til en CO<sub>2</sub>-neutral økonomi. “Langt størstedelen af det globale erhvervsliv sidder stadig på deres hænder,” konstaterer topchefen for FNs Global Compact-initiativ Georg Kell. Han vurderer, at under 10 pct. af det globale erhvervsliv er begyndt at forberede sig seriøst på denne omstilling.

Hos store erhvervs- og lobbyorganisationer som f.eks. det amerikanske handelskammer og industriorganisationen National Association of Manufacturers, NAM, er der fortsat en massiv modstand mod klima- og miljølovgivning. Begge organisationer lobbyer lige nu kraftigt imod den såkaldte Waxman-Markey-klimalov, som bl.a. indeholder et forslag til et “cap and trade”-system for CO<sub>2</sub>-kvoter, der i øjeblikket er under behandling i den amerikanske kongres.

Det giver frontløbervirksomhederne endnu en udfordring, som de nu beder andre dele af erhvervslivet om hjælp til at løfte. “Stem med fødderne, hvis din erhvervsorganisation ikke støtter din udvikling mod bæredygtig vækst,” opfordrer James Rogers. Det gjorde han selv ved at melde Duke Energy ud af NAM i sidste måned.

Det amerikanske handelskammer bliver på tilsvarende måde presset af flere og flere magtfulde medlemmer, som er begyndt at vise deres utilfredshed med organisationssekretariatets klimamodstand. Således opfordrede både medicinalgiganten Johnson & Johnson samt sportsgiganten Nike i forrige uge organisationen til at slå ind på en mere klimavenlig vej.

Budskabet for de virksomheder, der hidtil har siddet på hænderne, er ikke til at misforstå: Kom i gang med omstillingen eller bliv kørt over. For som stifter og CEO for Carbon Disclosure Project Paul Dickinson siger: “Bolden er begyndt at rulle, og den er ikke til at standse.”

MM

Bjarke Wiegand | bw@mm.dk

Jens Reiermann | jre@mm.dk

### Stille oprør

Stadig flere virksomheder vender ryggen til erhvervsorganisationer, som ikke taler klimaets sag.