NETTVERK VEKST INNOVASJON

FORSKNINGSRAPPORT 2011

WOMEN IN BUSINESS

Innhold

00	Innledning	s. 6
01	Statistikk	s. 10
02	Jeg er først entreprenør, så kvinne	s. 16
03	Barrierer og muligheter	s. 26
04	Møte med supportsystemet	s. 32
05	Utan nätverk - ingen business	s. 40
06	Women in Business – meningsfulde værdier – relationer i vækst	s. 48
07	Vedlegg	s. 70

WOMEN IN BUSINESS

Women in Business

Women in Business er et Interreg IVA prosjekt som gjennomføres i perioden 2009-11. Prosjektet har som hovedmål å styrke Skagerrakregionens konkurransekraft gjennom å stimulere til innovasjon, utvikling og bærekraftig vekst i små og mellomstore bedrifter drevet av kvinner. Prosjektet skal videre gi ny kunnskap om hvilke faktorer som påvirker mulighetene for vekst og utvikling for kvinnelige etablerere, samt utforme en felles modell på hvordan arbeidet med å fremme entreprenørskap kan foregå.

Prosjektet har 10 partnere:
Aust-Agder fylkeskommune
Vest-Agder fylkeskommune
Fylkesmannen i Aust-Agder
Fylkesmannen i Vest-Agder
Innovasjon Norge
Region Nordjylland
Frederikshavn Erhvervsråd
Væksthus Nordjylland
Västra Götalandsregionen
Föreningen Norden/Nordiskt informationskontor Göteborg.
Nordisk informasjonskontor Sør-Norge har prosjektledelsen.

For mer informasjon:
www.womeninbusiness.no
www.womeninbusiness.dk
www.womeninbusiness.se

Interreg IV A

Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak är ett EU-program för territoriellt samarbete. Programmet blev godkänt av EU-kommissionen den 27 mars 2008. Programområdet täcker sydöstkusten av Norge, västkusten av Sverige samt Sjælland och Nord- och Midtjylland i Danmark. Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak ska under perioden 2007-2013 stödja gränsöverskridande samarbetsprojekt i området med circa 121 miljoner EUR.

www.interreg-oks.eu

DEN EUROPEISKE UNION
Det europeiske regionale utviklingsfondet

Interreg IV A
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK

37 bedrifter

Bedriftene som har deltatt i Women in Business har alle det til felles at de driver sin virksomhet i regionene rundt Skagerrak. Virksomhetene representerer en bredde av bransjer som; kommunikasjon, reklame, gartneri, design, arkitektur, bygg/entreprenør, hestesport, hotelldrift, film, foto, matopplevelser, bedriftsrådgivning, wellness, helse og sunnhet.

Bedrifter fra Norge

Løvøens Lam	www.lovoenslam.com
Bjellandstrand gård	www.bjellandstrand.no
Hesnes Gartneri	www.hesnesgartneri.no
Lyngør Møbler	www.lyngormobler.no
Innoventi AS	www.innoventi.no
Novatrix	www.novatrix.no
Tinnheia Frisørsalong	
Bjåen Fjellstove	www.bjaen.no
Vennesla hestesportsenter	www.venneslahestesportsenter.no
Baluba og Balanze	
Havnepuben	www.havnepuben.no
Toveis media	www.toveismedia.no

Bedrifter fra Sverige

Homec AB	www.homec.se
Explo AB	www.explo.se
Cinefa Film	www.cinefa.se
Archidea AB	www.archidea.se
Tremaq AB	www.tremaq.se
Anna Jolfors Bildarkiv	www.jolfors.se
Sandbergs Café	www.sandbergscafe.com
Stiftelsen Entreprenörskap	www.idefestivalen.se
Global Gifts	www.globalgifts.se

Bedrifter fra Danmark

Tegnestuen LBB3	www.lbb3.com
Napstjertheste	www.napstjertheste.dk
Finn A. Christensen A/S	www.fac.as
Hotel Jutlandia	www.rsjh.dk
Mettes Klipperi	www.mettesklipperi.dk
VISIONmatters	www.visionmatters.dk
4HOUSE.DK	www.4house.dk
LS Flag / Signal Textiles A/S	www.ls-flag.dk
AMBergelius	www.ambergelius.com
Glyø	www.glyoe.dk
Corrective Sounds Aps	www.correctivesounds.com
Instante Change	www.jane-rosengren.dk
Weltklasse	www.weltklasse.dk
Nordisk Facade	www.chr-gronning.dk
RoomOne	www.roomone.dk
Helberg Design	www.helbergdesign.dk



INNLEDNING

Wenche Fresvik, næringsssjef Aust-Agder fylkeskommune
Hilde Lona, prosjektleder Women in Business

Et innovativt og lønnsomt næringsliv er nødvendig for å skape gode steder å arbeide, bo og vokse opp. For å skape attraktive regioner er det viktig å legge til rette for verdiskaping som ivaretar en langsiktig og bærekraftig utvikling som omfatter både økonomiske, miljømessige, kulturelle og sosiale dimensjoner.

Regionene rundt Skagerrak har lange tradisjoner for kontakt, handel og samarbeid. I området er det en gjennomgående bevissthet på at fremvekst av små- og mellomstore bedrifter er avgjørende for opprettholdelse og vekst i bosetting og sysselsetting. Samtidig er de regionale satsingene, og fokuset på hvilke elementer som er vesentlige for å oppnå dette, noe ulike. Det er også forskjeller i hvordan næringspolitikken gjennomføres i de tre land.

Denne antologien er ett av resultatene fra prosjektet Women in Business, et Interreg IVA prosjekt som gjennomføres i perioden 2009-11. Prosjektet har som hovedmål å styrke Skagerrakregionens konkurransekraft gjennom å stimulere til innovasjon, utvikling og bærekraftig vekst i små og mellomstore bedrifter drevet av kvinner.

Women in Business skal videre gi ny kunnskap om hvilke faktorer som påvirker mulighetene for vekst og utvikling for kvinnelige etablerere, samt utforme en felles modell på hvordan arbeidet med å fremme entreprenørskap kan foregå.

Prosjektet etablerte i 2009 et grenseregionalt nettverk med 37 bedrifter og med rundt 20 aktører som til daglig arbeider med å fremme entreprenørskap i de lokale, regionale og nasjonale supportsystemene. Sammen med forskningsmiljøer fra Agderforskning, Göteborgs Universitet og Internationalt Center for Innovation (ICI) ved Aalborg Universitet, har nettverket hatt jevnlige møter over to år.

Kvinner og entreprenørskap

Det finnes en rekke ord som beskriver entreprenørskap; så som etablerer, entreprenør, gründer, grunnlegger, iverksetter m.v. Prosjektet har valgt å legge denne definisjonen til grunn:

"Entreprenørskap er en dynamisk og sosial prosess der individ, alene eller i samarbeid, identifiserer økonomiske muligheter og gjør noe med disse ved å etablere og utvikle ny virksomhet" [1]

Kvinner utgjør rundt en tredjedel av bedriftsetablerere i Norge, Sverige og Danmark. Det har til nå vært gjort lite forsking omkring hva som fremmer evt. hemmer kvinnelig entreprenørskap i et nordisk perspektiv. Statistikkapitlet i denne rapporten viser også at det generelt er behov for mer data på både regionalt og nasjonalt nivå knyttet til kvinner og entreprenørskap. De tre landene har egne nasjonale handlingsplaner med mål om økt entreprenørskap. Mens man i Norge og Sverige har utarbeidet egne programmer for å stimulere flere kvinner til entreprenørskap, har man i Danmark valgt å sidestille kvinner og menn i denne satsingen. En enkel sammenstilling av de tre nasjonale handlingsplanene ligger vedlagt i denne rapporten.

Kvinnelige entreprenører har ofte forretningsideer knyttet til tjenesteleveranse. Et tilbakevendende tema under nettverkssamlingene i Women in Business har vært at når nyskaping og innovasjon omtales i samfunnet, så er dette ofte knyttet til teknologiske nyvinninger - noe som i seg selv skaper en utfordring knyttet til kvinnelig entreprenørskap. Et større fokus på og økt kunnskap om tjenesteinnovasjon, kan åpne nye og spennende muligheter for kvinnelige entreprenører.

Bedriftene som har deltatt i nettverket i Women in Business, har i perioden arbeidet spesielt med vekst og innovasjon relatert til sin egen virksomhet. Kapitlet " Women In Business – meningsfulde værdier - relationer i vækst" beskriver deres arbeidsprosess.

Parallelt har bedriftene deltatt i gruppeintervjuer med tematikken kvinner og entreprenørskap. I kapitlene 2 til 5 belyses noen av de utfordringer, muligheter, barrierer og behov de selv opplever i sin hverdag som virksomhetsledere.

Virker supportsystemet?

Nyskaping og innovasjon har vært på dagsorden i Skagerrakregionen over flere år. Både lokalt, regionalt og nasjonalt tilbys tjenester som har til hensikt å mobilisere skaperkraft og innovasjonsevne, både i allerede etablerte virksomheter og til gründere som drømmer om å starte egen virksomhet. Men, tilbys egentlig tjenester som fremmer innovasjon og nyskaping? Bidrar dagens tjenestetilbud til mobilisering av gründere med innovasjonsevne og vekstpotensial, eller er tjenestetilbudet et resultat av distriktspolitiske føringer og velmenende systemer som egentlig er utgått på dato? *Virker egentlig supportsystemet?*

Deltakerne i det grenseregionale nettverket fra det vi har valgt å kalle "supportsystemet", dvs. *aktører fra både offentlig og privat sektor som har som mål å fremme entreprenørskap og næringsutvikling* - og som direkte eller indirekte har en støttende funksjon i forhold til gründere, har i nettverkssamlingene hatt fokus på kunnskaps- og erfaringsutveksling om systemer og tjenester i de tre land. Supportsystemet har sett spesielt på om det kan finnes andre, nye eller endrede tjenester som kan bidra til å øke andelen gründere. I denne prosessen har deltakerne tatt et nært og kritisk blikk på supportsystemet i de tre land.

[1] Handlingsplan for mer entreprenørskap blant kvinner, Nærings- og handelsdepartementet, Norge 2008.

Entreprenørskap og innovasjon henger sammen. Innovasjon er både å kunne se nye muligheter og å skape verdi for andre. For å lykkes med dette, kreves det at gründerne og supportsystem har kompetanse på en rekke områder.

Tilbakemeldingene fra de 37 bedriftene i Women in Business når det gjelder deres møter med systemene (kap.4), dannet grunnlaget for et prosessarbeid i nettverket over flere samlinger. Her ble det avdekket et stort behov for et mer individrettet, fleksibelt og kundeorientert entreprenørskapssystem enn det som tilbys i dag.

En felles Skagerrak modell

Er det realiserbart å arbeide etter en felles modell for entreprenørskap og innovasjon i regionene rundt Skagerrak? Partnerne i Women in Business er overbeviste om at det er mulig. Erfaringene fra Triple Helix-samarbeidet i prosjektet viser at på tross av noen ulikheter i systemer og tjenestetilbud, så bør og kan innovasjon og næringsutvikling skje på tvers av administrative grenser og sektorer.

Den skandinaviske modellen, som i løpet av prosjektet har blitt navngitt til Skagerrakmodellen, har blitt utviklet basert på forløpet gjennom 6 vekstsamlinger i perioden 2009-11. De danske forskere Peter Lindgren og Kristin F. Saghaug arbeidet tett på virksomhetene i en prosess for forretningsmodellinnovasjon. De beskriver WiB-prosjektet som en stor læringsprosess for bedriftene, suppportsystemet, konsulenter og for forskerne. Skagerrakmodellen omhandler en vitensmegling mellom virksomheter, supportsystem, konsulentsystem og forskningsmiljøer. Forskerne fremhever selv at modellen først vil utgjøre en forskjell når den utvikles videre med en implementering med de involverte miljøene.

Den enkelte gründer som befinner seg i entreprenørskapsprosessen opplever mange utfordringer som de ikke har forutsetninger for å kunne løse på egenhånd. Det å bygge team rundt gründeren og bidra til at mennesker, ide og objekt møtes, kan se ut til å være veien å gå for å øke gründerens innovasjonsevne og slik bidra til økt regional innovasjonskapasitet.

På hvilken måte kan de involverte regioner rundt Skagerrak legge til rette for at supportsystemene tilbyr tjenester som klarer å utløse dette potensialet? Kanskje først og fremst ved å tilby et forutsigbart og oversiktlig supportsystem som har kunnskap om innovasjonsprosser og evner å jobbe i nettverk både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

I programdokumentet for Interreg IVA 2007-2013 (s.33) uttrykkes det slik:
Kattegat-Skagerrak er et av Europas sterkeste områder når det gjelder å oppfylle Lisboa-strategiens mål for regional konkurransekraft, men har mangler i den felles utnyttelsen av grenseoverskridende utviklingsforutsetninger. Potensialet i KASK-områdets konkurransekraft utnyttes dermed ikke fullt ut. En forutsetning for en bærekraftig, kunnskapsbasert økonomisk utvikling i dette området er et styrket samspill mellom forskningsmiljø, offentlig forvaltning og private bedrifter. For å fremme økonomisk utvikling bør kunnskap og samarbeid omkring utvikling av innovasjonsmiljø og eksisterende og nye klynger utvikles.

Dette kan skje gjennom et grenseregionalt samarbeid som overskrider territorielt definerte landegrenser, som kan være katalysator for forsknings-, forvaltnings- og næringslivssamarbeid, fremme entreprenørskap og kommersialisering av innovasjon og nye ideer, og forbedre forutsetningene for risikokapitalfinansiering og internasjonale investeringer.

En vei videre?

Women in Business avsluttes i desember 2011. Et sentralt mål i prosjektet har vært å utvikle en felles modell for hvordan arbeidet med å fremme entreprenørskap kan foregå i Skagerrak. De involverte partnere og deltagere i prosjektet har signalisert ønsker om et nytt prosjekt der modellen videreutvikles med egne metoder, og deretter iverksettes i større skala. Pr. oktober 2011 er et mulig nytt prosjekt kun på idéstadiet.

Women in Business er et prosjekt med deltakere fra tre land. Denne rapporten veksler dermed mellom de tre språk i det samme dokumentet. Det er vår erfaring at vi forstår hverandre bedre enn vi tror.

Det er viktig at de som skal hjelpe potensielle gründere er imøtekommende, kompetente og åpne for alle typer mennesker, nye ideer og ser mulighetene. Ikke begrensingene.

– Carina Dahlmann, NOVATRIX

STATISTIKK

Elisabet S. Hauge, Agderforskning og Maria Tullberg, Göteborg Universitet

Rapporten "State of the art in entrepreneurship research" (Goduscheit 2010) setter fokus på det manglende kjønnsperspektivet innen entreprenørskapsforskningen. I denne rapporten nevnes det blant annet:

"Forskning som har fokus på gender innen entreprenørskapsfeltet er et litterært felt med diskrepans når det gjelder oppfatningen av feltets viktighet (i forhold til antall og størrelser på prosjekter, forskere og publikasjoner om temaet) og når det gjelder sosial og økonomisk betydning (Holmquist and Carter 2009). Dette viser seg i et selektivt empirisk fokus, mangel på teoretisk forståelse, neglisjering av strukturelle, historiske, og kulturelle faktorer, bruk av måleparametre og variabler som er mannsorienterte, fravær av fokus på maktbalanse, og mangel på eksplisitte feministiske analyser (Ahl 2006)".

At dette er status, har nettopp forskningsbiten av WiB prosjektet fått erfare. Et av målene i prosjektet har vært å bruke statistikk som allerede er samlet inn. Det har altså ikke vært en ambisjon å lage en ny statistikkbase. Tilgangen til statistikk som beskriver spesielt regionale dimensjoner av fenomenet kvinnelige entreprenører er begrenset og på mange områder manglende. Presentasjonen av statistikk må derfor anses som et forprosjekt. Som følge av det, bør en videreføring av forskningsprosjektet ha som formål å skaffe til veie kvantitative data som kan anvendes også på regionalt nivå.

Forskergruppene i Sverige og Norge, samt prosjektgruppen i Danmark har hatt ansvar for å skaffe til veie det som finnes av statistikk i sine respektive land. Søk og innhenting av statistikk for hvert av landene har altså vært organisert av de regionale partene. Konklusjoner om statistiske forhold og sammenhenger er fattet på basis av statistikk samlet inn regionalt.

Det aller meste av statistikken som presenteres illustrerer situasjonen på landsnivå. I prosjektet er det gjort forsøk på å få fram statistikk rettet mot det geografiske området som WiB prosjektet har fokus på. Dette har imidlertid vist seg umulig. Ikke alle landene har like fyldig statistikk på regionalt nivå, og statistikk som er presentert har vært samlet inn til ulike tider og år. Vi har også vært i kontakt med landenes statistikkbyrå (som SSB i Norge). Kapitlet har derfor som formål å se på kvinnelige entreprenører gjennom et forskningsperspektiv. Dette som bakgrunnsmateriale for å diskutere politikkutforming som trigger og motiverer til at flere kvinner satser på entreprenørskap som en livsstil sett i et økonomisk og politisk perspektiv.

Forskningen henger etter

Nøkkelen til å forstå entreprenørenes rolle i samfunnet er muligheten til å kombinere oppdagelsen av nye muligheter og innovasjoner innen organisasjonen ut fra nødvendige ressurser til å skape nye produkter og serviser til en voksende gruppe av brukere, hevdes det i et Green paper fra EU som hadde fokus på entreprenørskap for European Commission 2003. I den samme rapporten hevdes det at:

Women entrepreneurs face the difficulties commonly faced by all entrepreneurs, but in certain cases these issues, for example that raising finance, appear to be more significant to them. Women also frequently lack the necessary confidence and skills to successfully start and run a business. There are a variety of reasons for this, including the choice of activity, information gaps, perceived discrimination, lack of networks or difficulties in combining work with family obligations.
(European Commission 2003)

En undersøkelse av kvinnelige entreprenører i 2008 som en del av oppfølgingen av Lisboa, viste at sammenliknet med for eksempel USA hvor det gjøres årlige undersøkelser i ulike sektorer for å avdekke spesielle utfordringer som kvinnelige entreprenører møter, er det for de aller fleste Europeiske land fremdeles svært mangelfull statistikk. Der er gjort en del statistikkinnsamlinger. Disse undersøkelsene presenterer det generelle nasjonale bildet (spesielt statistikk man finner i Statistics Norway, Statistics Sweden og Statistics Denmark), og er ikke brutt ned på regionalt nivå. Noe statistikk har man tilgang til i statistikkbyråene, og noe finner man i Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Det er altså forsket forholdsvis lite på kvinnelige bedriftsledere og økonomisk vekst i kvinneeide bedrifter. De studiene som er gjort, viser at holdningene den enkelte kvinnen har til vekst og utvikling er en viktig faktor for hvordan entreprenørskapsprosesser utarter seg (Alsos and Ljunggren 2006). Holdninger dannes i samspill med andre mennesker, og det er grunn til å anta at offensive holdninger til vekst og utvikling kan spre seg der etablerte kvinnebedrifter får møte både mannlige og kvinnelige etablerere som har vært gjennom utvikling og vekst. Der er en generell enighet om at fokus på nettverk vil være viktig for fremtidig vekst i kvinnebedrifter (Alsos et al. 2006).

Nesten hvert tredje enkeltpersonsforetak blir etablert av en kvinne

GEM 2010 viste at av 22 land i den vestlige verden er Norge tredje best på entreprenørskap. I følge Erlend Bullvåg, som er leder for det norske GEM teamet, har Norge et signifikant bedre drag på entreprenørskap enn andre land (Engeland 2011). På GEM-lista kom Sverige på 13. plass, mens Danmark kom på 18. plass. I følge GEM-rapporten 2010 er 7,7 % av Norges befolkning involvert i oppstartsforsøk. Plassen høyt på lista er imidlertid truet. Entreprenørskapshyppigheten gikk ned med 10 % fra året før, en nedgang som også er synlig når det gjelder kvinneandelen av gründere. Lav representasjon av kvinnelige gründere er særlig tydelig i Norge (Goduscheit 2010), hvor bare en av fire entrepreneører er kvinner. Ifølge den siste GEM-rapporten fra Norge, teller kvinner kun 26,8 % av personer som er involvert i tidlige faser av bedriftsetableringer i 2009. Det plasserer Norge på bunnen av GEM statistikken når det gjelder andelen kvinnelige bedriftsetablerere. På den ene siden er Norge altså blant de beste på entreprenørskap, men på den andre siden blant de dårligste.

I Sverige (med tall fra 2008 og 2009) er omtrent en tredjedel av nyetableringer gjort av kvinner. I Danmark er situasjonen slik at

bare en fjerdedel av alle etablerte bedrifter, er etablert av en kvinne (tall fra 2006). Denne situasjonen speiler seg likt i Nord-Jylland; også her er hver fjerde nylig oppstartete bedrift etablert av en kvinne. Som region peker Agder seg ut fra landsgjennomsnittet i Norge. Der er entreprenørskapshyppigheten noe lavere enn landsgjennomsnittet.

I Norden har det i de senere år vært økt fokus på å øke antall ledere og kvinneeide entreprenører i privat sektor, men med relativt liten suksess. I Sverige har andelen kvinner blant nyetablerte stadig økt og utgjorde 37 % i 2010. Det er også tilfelle at vekstraten for antall nyetablerte er større blant kvinner enn menn (Svenskt Näringsliv, 2011).

Alder

Menn er i snitt yngre når de etablerer bedrifter[2]. Mens menn er hyppigst representert som entreprenører før fylte 40 år, med små variasjoner mellom Sverige, Danmark og Norge, kommer kvinnene etter og etablerer bedriftene sine helst etter fylte 40 år. Dette kan tyde på at kvinner har andre roller å fylle før fylte 40. Man kan spørre seg om årsaken til dette er biologisk eller sosialt kjønn som spiller inn i etablerervirksomheten. Her har man for lite forskning til å kunne komme nærmere en forklaring.

I Sverige, som har en bedre utbygd offentlig barneomsorg og en mer omfattende foreldreforsikring, er aldersfordelingen mellom kvinnelige og mannlige foretakseiere mer jevn. De aller fleste er mellom 41 og 60 år. Blant bedriftsetablerere som er mellom 21 og 30 år, er det noen flere kvinner og blant foretak med eiere over 61 år er det en større andel av menn (Tillväkstverket, 2009). Det er vanskelig å dra noen klar konklusjon, men muligens kan det tyde på at yngre kvinner er mer entreprenørielle enn menn. Statistikken for entreprenørskap blant personer under 20 år viser dessverre ikke fordelingen mellom kjønn.

Organisasjonsform

Når kvinner etablerer bedrifter, er organisasjonsformen helst enkeltpersonsforetak. I Danmark velger 80 % av etablererkvinnene denne organisasjonsformen, i motsetning til 62 % av de danske mennene. Færre kvinner (1 %) enn menn (3 %) velger aksjeselskap som organisasjonsform. I Norge velger hele 90% av kvinner enkeltpersonsforetak som organisasjonsform (tall fra 2008), hos menn er dette 87%. 2 % av kvinnene etablerer seg som AS, mens 2,5 % av mennene gjør det samme. Den vanligste selskapsformen blant både kvinner og menn i Sverige er enkelmannsforetak, mens der er noen flere menn representert som eiere av aksjeselskap enn der er kvinner. I Sverige ble det gjort omfattende lovendringer ved vilkårene for aksjeselskap og kravet om aksjekapital ble redusert fra 200 000 til 50 000 svenske kroner, samtidig som revisorkravet ble tatt ut. Dette har ført til en betydelig økning av antall aksjeselskap og at andelen aksjeselskap blant nye selskap øker (Nyföretagarcentrum, 2010).

Vekst

Når kvinner velger å etablere seg som enkeltpersonsforetak, vil noen hevde at det kan si noe om vekstambisjonene. De aller fleste kvinnebedriftene forblir små (med få eller ingen ansatte). Samtidig er det at det etableres små bedrifter ingen overraskelse. De aller, aller fleste bedrifter er jo faktisk små! Kvinner som etablerer egne bedrifter har ofte lavere ambisjoner om vekst enn sine mannlige kollegaer. Det er en sterk sammenheng mellom intensjoner om vekst og om bedrifter som faktisk vokser.

[2] Den følgende statistikken fra landenes statistikkbyråer.

Studier i Sverige viser at der ønsker de aller fleste, 75 % av både kvinner og menn at deres foretak skal vokse når det gjelder omsetning. 40 % av kvinnene og 45 % av mennene vil også øke antall ansatte. I årene 2004-2006 vokste 46 % av kvinnenes foretak med over 10 % i omsetning og med 18 % i antall ansatte. Sifrene for menns foretak er noe høyere, 52 %, men her er det vanskelig å trekke slutninger om årsaken til ulikheten. For å trekke korrekte konklusjoner, er det behov for mer bransjespesifikk statistikk. Det er og interessant å notere seg at som hinder for tilvekst angis samme årsaker av menn og kvinnner; det viktigste er mangel på egen tid (33 %) og problemer med lover og offentlig regelverk (30 %). Omtrent 10 % av både menn og kvinner i Sverige nevner mangel på egenkapital og kreditt som hinder for vekst (Tillväxtverket, 2009). Analyser om vekst oppgir i rapporten "Uppföljning av 2005 års nystartade företag – tre år efter start" at 26 % av foretakene ledet av kvinner blir klassifisert som vekstbedrifter, til sammenlikning med 47 % av foretakene som ledes av menn. Høyest andel av vekstbedrifter finner man i Västra Götaland. (Tilväxtverket, 2009).

Det er bare på ett område at en stor forskjell mellom menn og kvinner kommer til syne i forhold til hinder for vekst. Betydelig flere menn (30 %) enn kvinner (17 %) angir mangel på adekvat arbeidskraft som det største hinderet for å vokse. Forklaringen til denne forskjellen er sannsynligvis forankret i at selskapene befinner seg i ulike bransjer (Tillväxtverket, 2009).

I Norge viser det seg at personlig eide foretak med bare mannlige eiere har større overlevelsesgrad etter fem år enn foretak stiftet av bare kvinner. Lengst lever foretak etablert av begge kjønn. I Danmark overlever foretak etablert av menn litt oftere enn foretak etablert av kvinner etter fem år. Det som kan være interessant å løfte frem når det gjelder overlevelsesgrad, er at et selskap med både en kvinne og en mann i ledelsen har høyest grad av overlevelse, 80 % etter tre år. Overlevelsesgraden har også koplinger til gründerens alder, hvor størst overlevelsesgrad finnes hos gründere i høyere aldersgrupper. Blant entreprenører under 26 år er overlevelsesgraden 55 %. De som før selskapsdannelse hadde vært ansatt i samme bransje som det nystartete selskapet, har også en høyere overlevelsesgrad sammenlignet med andre grupper, som for eksempel arbeidsløse.

Kvinnenes etableringer og bransjevalg

Kvinners etableringer og bransjevalg er ikke så konsentrert som mennenes valg. Kvinner etablerer helst innenfor bransjene:

- Helse og sosial
- Varehandel
- Kultur og rekreasjon
- Personlig tjenesteyting
- Utdanning

Kvinner og menn tenderer mot å velge ulike utdanningsretninger. En "offentlig/allmenn" definisjon av innovasjon er ofte relatert til de yrkessektorene hvor menn er i flertall. Et interessant spørsmål i så måte er om offentlige virkemidler er orientert mot næringssektorer der menn tenderer å etablere sine bedrifter?

Det er også interessant å notere at utdanningsnivået er høyere blant kvinnelige gründere, slik det er for befolkningen i sin helhet. I Sverige har 46 % av kvinnene utdannelse utover gymnas, men blant menn er dette 33 %. (Tillväxtverket, 2009). I følge svensk statistikk, så er motivet for å starte egen virksomhet omtrent de samme for kvinner som for menn. Viktigst for begge gruppene er muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon og få mulighet til personlig utvikling. For kvinnenes del veier

muligheten til familieliv noe høyere enn for menn. For menn betyr muligheten for høyere inntekt noe mer enn for kvinner (Tilväxtverket, 2009).

Oppsummering

Kan mangelen på kvinnefokus i politikk, virkemiddelutforming og forskning skyldes at vi tenderer mot å se på entreprenørskap og forretningsutvikling som et mannsdomene? Elisabet Ljunggren refererte på kvinnegründerdagen på Sørlandet 2010 til en undersøkelse gjennomført av Retriever og hevder at:

"I 23 % av omtalen av kvinner blir kjæresten, samboeren eller ektemannen nevnt, mens dette bare gjøres til et tema i 5 % av oppslagene om menn. Når kvinner blir omtalt som mødre dreier det seg utelukkende om hvor mange barn de har, om svangerskap og barn har gjort arbeidet vanskeligere eller sinket dem i karrieren, eller om hvordan de løser tidsklemma. Når menn blir omtalt som fedre, er det nesten utelukkende når de ansetter barna sine i familiebedriften eller når barna på en eller annen måte er involvert i familiebedriften. Sørlandsmediene fremstår som enda mer konservative i omtalen av kvinner og menn som entreprenører"

Forskningsgruppa i WiB foreslår at det igangsettes et større prosjekt som har som mål å samle inn statistikk på bedriftsnivå, samlet i en felles database for de tre WiB regionene.

Det er viktig at man i et slikt prosjekt ikke bare teller bedrifter, måler verdiskapning med videre, men også går inn i problemstillinger for å avdekke spesielle utfordringer som kvinnelige entreprenører møter. Utfordringen blir å finne mer ut om hvordan og hvorfor kvinner lykkes, hvilke funksjoner deres nettverk bør inneha og hvordan omgivelsene må tilpasse seg for å skape vekst.

Den kartleggingen som er presentert i dette kapitlet er basert på statistikk som foreligger og som er samlet inn av de regionale forskningspartnerne. Dette viser at det er behov for å gjøre et omfattende arbeid med å samle inn kvantitative data som kan forklare ulike årsaksforhold om hvordan og hvorfor det er forskjeller i kvinnelig og mannlig entreprenørskap, samt bygge opp et godt grunnlagsmateriale av statistikk når politiske beslutninger skal fattes. I mangelen på statistikk, har vi funnet det høyst interessant, og nødvendig å støtte denne antologien med erfaringene fra de 37 entreprenørene som har deltatt i WiB-programmet.

”

Møt gründeren, uansett kjønn og alder, med et åpent sinn.

– Kari Beate Østerhus, Tinnheia Frisørsalong

JEG ER FØRST ENTREPRENØR, SÅ KVINNE

Kirsti Mathiesen Hjemdahl og Line Grønstad, Agderforskning

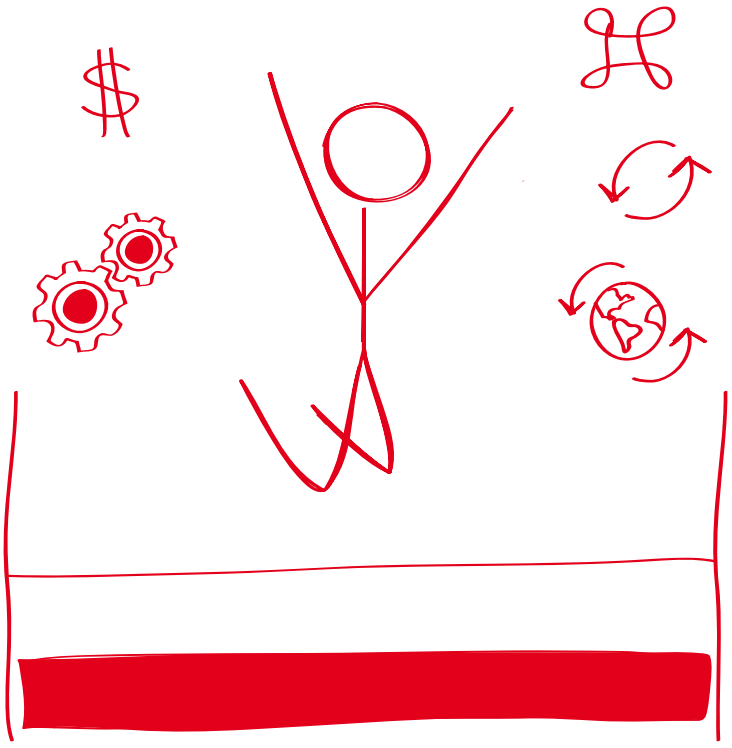
Hva betyr det å være kvinnelig næringsdrivende for deg?

"Jeg tenker overhodet ikke på at jeg er kvinne og selvstendig næringsdrivende. Jeg tenker at det tilhører en gammel tid. Det var slik som min mor kunne holde på med", smeller en dansk stemme kjapt til med, idet hun får høre åpningsspørsmålet om hvordan hun opplever det er å være kvinnelig næringsdrivende[3]. Hun får følge av en annen dansk gründer, som stemmer i: "Jeg syntes det er litt tåpelig. Det handler ikke om kvinnelig. Det handler om mot!"

En svensk gründer nyanserer noe: "Jeg reagerer på samme måte som de andre. Jeg reflekterer ikke over at jeg er kvinne. Jeg har egne drivkrefter. Men jeg syntes dessverre at spørsmålet er relevant. Jeg er veldig alene i mine omgivelser i forhold til å være kvinne og næringsdrivende. Ingen her syntes at det å være kvinne er vesentlig, i forhold til det å være entreprenør. Men når jeg snakker med mine kvinnelige naboer, som ofte fremdeles er hjemme og driver tradisjonelt, så er det fordi de ikke syntes at de kan annet. Vi er egentlig feil folk å spørre om dette. Vi bør også spørre de som ikke driver. Hvorfor gjør de ikke det? Men jeg reflekterer jo også over hvorfor jeg har tatt dette steget som jeg har. Ligger det i min personlighet, i min kvinnelighet?"

"Jeg kjenner meg igjen i det", sier en norsk entreprenør som tror at hun både ville gjort ting annerledes og blitt møtt annerledes hvis hun hadde vært mann: "Da hadde jeg tatt over den store virksomheten på 25 millioner, istedenfor å safe sånn som jeg har gjort. Jeg fikk motgang i begynnelsen på det at jeg ikke satset mer. Jeg fikk råd om å satse på en betydelig utvidelse. Da jeg presenterte planene for supportsystemet, så utfordret de meg på at dette var for lite, at jeg burde utvikle enda mer. Nei, sa jeg, som

[3] Intervjuguidene over alle fokusintervjuene, gjennomført i henholdsvis Lysekil i Sverige, Kristiansand i Norge, Skagen i Danmark og Lyngørporten i Norge, ligger vedlagt.



ønsket å drive miljøvennlig og lite. Jeg fikk en følelse av at de ikke skjønte. Men dette har forandret seg, for de ser jo at jeg får mye oppmerksomhet. Jeg tror det er lettere å forstå det som er større, og jeg opplever at dette også er kjønnsrelatert. De som starter der jeg kommer fra er menn som går hardt ut, slutter etter to år, nedlesset i gjeld, ofte konkurs. Etter hvert har det kommet flere kvinnelige rådgivere, og de gir andre råd."

"Jeg har møtt motsatt reaksjon", sier den svenske gründeren igjen. "På visse områder har jeg hatt høye mål, og da har jeg fått beskjed om å roe meg - særlig fra menn. Spørsmålet er kanskje om det ligger hos den som prater med en, at uansett hva jeg hadde sagt, så hadde holdningen vært litt sånn klapp på hodet. Uansett om satsingen hadde vært liten eller stor". Flere forteller lignende historier, hvor man har opplevd en nedlatende, nær infantiliserende mottakelse av egne virksomhetsplaner med en klapp-på-hodet-holdning, eller lilla-gumman som den svenske varianten kalles.

Men som de innledende danske stemmene påpeker, så kan man jo snu situasjonen til ens fordel også: "Vi startet opp som unge kvinner, og vi var annerledes bare ved at vi var kvinner. Vi kan bruke det til noe veldig positivt. Vi kan bare stille oss opp i en forsamling, så er vi synlige. I stedet for å pipe over det, så må vi se det som en fordel. Vi kan ikke skille mennene fra hverandre, mens vi er så få at det skal så lite til for å få oppmerksomhet".

De nevnte sitatene ovenfor er typiske for hvordan forskergruppa har fått svar på spørsmål i intervjurundene med gründerne som deltok i WiB. Kanskje ikke så rart at WiB-gründerne svarer slik som de gjør. Som et land med en innovasjonsdrevet økonomi, har utforming av politikk og iverksetting av næringsstimulerende virkemidler i Norge i

Det handler ikke om «kvinnelig». Det handler om mot!

– Dansk gründer

lengre tid hatt fokus på betydningen av en kritisk masse entreprenørskapsorienterte aktører for å sikre videre næringsutvikling. Innovasjonsdrevne økonomier kjennetegnes ved dominansen av at det er få som starter bedrifter fordi de må (Bullvåg, Kolvereid, Mathisen and Åmo 2010). Her gjør folk det helt frivillig fordi de har et ønske om å realisere en forretningsidé. "Våre" informanter forklarer nettopp sitt engasjement og motivasjon ut i fra at det er deres ideer og troen på ideene som har gjort at de har endt opp som entreprenører.

Hvilken rolle spiller kjønn i entreprenørskapsforskning?

I en nylig avsluttet rapport om *state of the art* innen entreprenørskapsforskning, diskuteres kjønnsperspektiv (Goduscheit 2011). Kjønnsperspektiv kom inn i forskningen på 1970-tallet, men blir mer vanlig utpå 1980-tallet. Ofte er fokus deskriptive analyser som sammenligner personlige karakteristikker og motivasjon hos mannlige og kvinnelige entreprenører. Tidlig 1990-tall ekspanderer studier med kjønnsperspektiv knyttet til variabler som motivasjon for entreprenørskap, betydning av nettverk og adgang til kapital. Senere samme tiår dreies fokus mot kvinners egne forståelser av entreprenørskap, og til nye forskningstema knyttet til vekst, finansiering, strategi og utførelse (Holmquist & Carter 2009).

Selv om forskningen intensiveres ytterligere fra 2000, og kjønn inkorporeres som en standard variabel innen entreprenørskapsforskning, så analyseres vanligvis kvinnelige entreprenører som en homogen gruppe. Viktige individuelle forskjeller som eksempelvis hvilken næringssektor man går inn i, blir underkommunisert, selv om man vet at denne type individuelle variabler er utslagsgivende for entreprenørskapsavgjørelser og -suksess (Goduscheit, 2011: 52).

Da Women in Business prosjektet ble etablert og forskere fra de tre skandinaviske landene ble koplet på under første vekstsamling i Frederikshavn høsten 2009, fant forskergruppen at en fenomenologisk tilnærming som fokuserte på å få frem erfaringer til de deltakende kvinnelige næringsdrivende, var det forskningsgrepet man ønsket å ta. De danske forskerne hadde allerede fått meislet ut sitt oppdrag i Women in Business, hvor de skulle holde innovasjonsfaglige workshops for gründerne knyttet direkte til virksomhetsutvikling (se kapittel 5). De svenske og norske forskerne kom frem til at det som utmerket seg ved prosjektet, var at såpass mange kvinnelige gründere fra de tre skandinaviske landene skulle møtes jevnlig over lang tid, på vekstsamlinger med bestemte overordnete tema.

Det å få anledning til å hente ut refleksjoner og erfaringer fra gründerne over denne perioden, ville kunne frembringe kunnskap, ikke bare om å *være* kvinnelig entreprenør – men også om det å *gjøre* kvinnelig entreprenørskap. Som Bruni, Gherardi og Poggio (2004:406-407) formulerer det, når de peker på viktigheten av å tilnærme seg kjønn og entreprenørskap som praksis heller enn som substans: *"Doing business is a social practice and so too is doing gender, but the latter is less evident than the former because commonsense attributes gender to the corporeality of persons and therefore to their being, rather than their doing".*

Fokusgrupper med WiB-gründere

I WiB-prosjektet følges 37 kvinnelige gründere gjennom to år, og gjennom fokusgrupper med ulike tematiske overbygninger var forskernes utgangspunkt å gi stort rom til de personlige og individuelle forståelsene, erfaringene og opplevelsene knyttet til ulike sider ved det særegne entreprenørskap. Gründerne kommer altså fra tre ulike land – 12 fra Agderfylkene helt sør i Norge, 9 fra Västra Götaland i Sverige, og 16 fra Danmark hvorav de fleste fra Nordjylland, men enkelte også fra København. Kvinnene er fra begynnelsen av 20-årene, og opp til rundt midten av 50-årene. Noen er ferske og har nylig startet egne virksomheter, mens andre har vært entreprenører helt fra 80-tallet, hvor man innen forskningen begynte å se på det spesifikke ved kvinnelig virksomhetsutvikling. Noen av WiB-gründerne har overtatt familiebedrifter som har vært i familien gjennom flere slektsledd, andre har utviklet nye bedrifter sammen med familie, i partnerskap eller alene. De fleste gründerne er alene, i enkeltpersonsforetak. Noen har organisert seg i AS, og er mellomstore med rundt 10 ansatte. Nesten alle er innenfor tjenestesektoren, og hovedtyngden ligger på nye og mindre virksomheter.

Disse ulike virkelighetene vil speiles i refleksjonene og erfaringene WiB-gründerne deler gjennom dette prosjektet, akkurat som vi ser i de instinktivt forskjellige reaksjonene på det innledende spørsmålet om hvordan det oppleves å være kvinnelig entreprenør. I WiB-materialet kommer ikke de kvinnelige gründerne til å fremstå som en homogen gruppe. Det er ikke tilstrekkelig materiale for å foreta komparative analyser som fastslår begrunnelser for ulike erfaringer og opplevelser, men det kan anspore til å stille noen spørsmål og synliggjøre noen diskusjoner.

Når nasjonalitet er fremhevet i ulike reaksjoner på å kople kvinnelig og entreprenør sammen, så handler ikke det bare om at de respektive nasjonalitetene faktisk uttrykte ulike syn. Nasjonalitet er også fremhevet fordi man underveis i prosjektet har fått diskusjoner om hvordan man nasjonalt forholder seg forskjellig til dette: I Danmark er det ingen særlige kvinnerettede tiltak – der er man gründere. De aller fleste dansker vil ha seg frabedt å gjøre denne koplingen for eksplisitt, nettopp fordi det oppleves irrelevant. I Norge har man relativt sterk politisk styring for å fremme kvinnelig næringsutvikling, fra kvotering til ASA-styrer, krav om særlig kvinnerettet tiltak i næringsklynger, og til særegne støtteordninger for kvinner som både er finansielt og kompetansehevende begrunnet. Sverige får man inntrykk av at befinner seg mellom disse ytterpunktene – det er noen egne kvinnesatsinger, men langt fra så ytterliggående som i Norge. "Den gang jeg startet fantes det egne kvinnelån. Hadde jeg blitt tilbudt det i dag, hadde jeg blitt sint. Hvorfor skal det finnes? Det er urettferdig. Jeg sitter i styret i kvinnelige nettverk. Jeg vil det egentlig ikke, men det trengs jo enda", sier en av de mer erfarne gründerne fra Sverige. En annen påstår at "i Sverige er det status for en mann å være feminist". Disse nasjonale nyansene er mer som antydninger å regne, enn faktiske forskjeller.

Små og store steders betydning

Selv om forskningsmaterialet ikke gir grunnlag for å hevde verken representativitet eller statistisk validitet, så gir det likevel verdifull innsikt i gründeres erfaringer. Erfaringene er ikke hugget i stein, men tar ulike former og vokser frem med ulike erkjennelser i diskusjon med andre erfaringer. Mens nasjonalitet noe vagt vises frem som ramme for ulik praksis, er det andre forhold som blir tydeliggjort i sammenligning av erfaringer. Hvorvidt man kommer fra små eller store steder blir en slik tydelig komponent. "Det er veldig forskjellig å bo i København og på Sørlandet. På store steder så kan du velge mer, på små har du et langt smalere nettverk å forholde deg til", forteller en av gründerne. Noen av gründerne har flyttet fra byer til mindre steder, og har merket markant forskjell. Dette kom til uttrykk på flere måter gjennom intervjuene, men kanskje særlig i forhold til mors- og familierollen.

"Andre kvinner kan by på motstand. Da min kollega var i barsel og gjerne ville ha barnepass, så sier kommunedamen at "Du har jo bare vært i barsel i fire måneder – du er en dårlig mor. Hvordan kan du gjøre dette overfor ditt barn? Det kan være en belastning. Man skal være sterk for å møte det", sier en av gründerne. Flere kjenner seg igjen: "At man blir betraktet som dårlig mor, det kjenner jeg igjen. Selv har jeg jobbet utrolig mye, har tatt doktorgrad og har to barn. Under den tiden fikk jeg ofte spørsmålet: Hvordan går det med barna? Fint, de er hjemme med pappaen. For halvannet år siden trappet jeg ned til bare forretningsvirksomhet. Så bra, da får du jo tid til å være med barna dine, sa folk. Nå jobber mannen min mye. Han har aldri fått det spørsmålet", forteller eksempelvis en annen av gründerne, og får flere gjenkjennende nikk. Men man utvikler også en robusthet i møte med disse fremstøtene: "Jeg begynner å le av det nå, men tidligere ble jeg litt uuæææhhhh. Men nå med alder, kunnskap og erfaring, så ler jeg bare".

Fra storbyen kan det syntes forskjellig: "Jeg synes kun at jeg har opplevd fordeler til nå. Det er lett å bli gjenkjent, fordi man er i sammenheng med 60 menn og 2 kvinner. Jeg kan ikke kjenne igjen press om å måtte velge enten familie eller karriere, jeg har kun fått støtte".

Sin egen største kritiker!

Om enn det kan være tøft å bli presset av andre på forvaltning av morsrolle, så fremheves likevel det største presset å være det man legger på seg selv. Kan jeg, blir det bra nok, holder jeg mål? Noen kaller det dyktighetssyndromet. Som en av gründerne uttrykker det;

"Mitt største hinder ligger hos meg selv, å komme ut av den litt småskalatenkningen. Ikke bare å tenke på balanse i forhold til familien og sånt, men mer det og ikke prøve å gripe alle roller selv i virksomheten. Jeg blir fort gjerrig, har ikke råd til å gjøre sånn og sånn, så gjør jeg det bare selv istedenfor. Jeg tror det er mulig å få flere til å våge, men den mentale barrieren sitter hos oss selv. Men vi sitter ikke her fordi vi har lykkes, men fordi vi vil vokse – for å lære. For det er mye jeg ikke kan."

Det diskuteres hva man kunne gjort annerledes? "Det kan gjøre en forskjell hvis man mentalt får en påvirkning at det kommer til å gå greit tredje gangen man går konkurs, og at det er greit at man går på 80 % innsats", sier en, og starter diskusjon om det kanskje hadde vært lettere hvis supportsystemet hadde vært gründere selv, og ikke saksbehandlere. At det hadde vært flere "doere". Flere som hadde lykkes, eller mislykkes. Som hadde tatt riskene, og dermed med større troverdighet og treffsikkerhet kunne si "slik skal du gjøre". Men som en av gründerne lakonisk uttrykte det: "Jeg tror

[4] Kapitlet er basert på tre gruppeintervju som ble gjort under en Women in business-samling i Lysekil, 9.11.2009. Hver gruppe besto av mellom fire og fem personer fra Norge, Sverige og Danmark.

aldri jeg har hørt om en kvinne som har gått konkurs. Nei, det har jeg faktisk ikke".

Tidligere studier innen kvinnelig entreprenørskap bygget på ideen om at det var signifikante forskjeller mellom menn som entreprenører og kvinner som entreprenører, som kunne påvirke både beslutninger og suksess. Eksempelvis har det ofte blitt hevdet at kvinner skulle være mindre risikovillige. Imidlertid er det flere empiriske forhold som tyder på at det er mer likheter enn forskjeller mellom kvinnelig og mannlig entreprenørskap. Bortsett fra på noen områder, hvorav det ene er valg av næringssektor. Det andre området som noen studier antyder, er nettopp knyttet til dette med usikkerhet, selvkritiske holdninger, lav selvtillit og redsel for å feile (Goduscheit 2011:57). Det har også vært antydet at kvinnelige entreprenører kan ha ulike mål enn menn, eksempelvis at de ser forretningene som samhandlende nettverk basert på menneskelige relasjoner fremfor å være profittmaksimerende størrelser – noe som i sin tur kan påvirke hvordan firmaene drives og hvilke mål de setter seg (Goduscheit 2011:58).

Frihet

"Frihet", er det mange som svarer når vi spør hva det betyr å være selvstendig næringsdrivende kvinne[4]. Mange av kvinnene har tidligere vært ansatt i privat eller offentlig sektor, og har blitt gründere delvis som resultat av et ønske om å kunne styre sin egen arbeidsdag og være sin egen sjef. Noen arbeider også i næringer der det er vanlig å være selvstendig næringsdrivende, og av denne grunn å ha frihet.

"Jeg har alltid hatt som mål å styre meg selv". Frihet ble i intervjuene relatert til å bestemme over egne handlinger og arbeidstid, noe som har tiltrukket kvinnene til å starte egne virksomheter. Men "den friheten kjenner jeg meg ikke igjen i. Jeg jobber hele tida", sier en gründer, og legger til: "Jeg kan ikke velge. Jeg må møte kunder når de har tid". En annen svarer: "Slik var det for meg i begynnelsen også. Da sa jeg ja til alt. Nå er min utfordring å ta høyere timepris slik at jeg trenger færre fakturerbare timer hver dag, og heller finne andre måter å få inntjening". Det er ikke bare en dans på roser å starte egen virksomhet, og hva frihet innebærer kan altså tolkes på ulike vis. De fleste gründere arbeider lange dager, og kan ikke ta fri. Det er noe som ikke er spesielt for kvinnelige gründere. Likevel finnes det ideer om forskjeller. Gründerne har hørt om kvinner som "sier at de vil starte selvstendig for å kunne jobbe fleksibelt og ta mer fri, og det er jo ikke seriøst".

Forskjeller

Selv om "frihet" tidlig kom frem i samtalene rundt hva det betyr å være kvinnelig gründer, var det også mange som diskuterte forskjeller på kvinner og menn som gründere. Flere av gründerne tegner et bilde av at kvinner har dårlig selvtillit og tenker jantelov i større grad enn menn. En sier: "Kvinner tenker jantelov, men det gjør ikke menn. Frisørlærlingen min diskuterer ikke. Gjør han en feil, så er det frisyren som skal være slik". Ufordringer med å prissette eget arbeid og egen arbeidstid blir forklart med at kvinner har mindre selvtillit og mer fokus på janteloven. En kvinne som driver en produksjonsbedrift, sier det slik: "Å sette en pris på et [produkt] er ikke noe problem, men å sette pris på egne tjenester, det jeg gjør, det er vanskelig. Jo dyrere jeg blir jo mer forventninger til arbeidet mitt blir det også". Disse vurderingene kan gjelde generelt, og er nok en utfordring for både kvinner og menn i lignende situasjoner. Likevel beskriver grunderkvinnene i intervjuene menn som mer bevisst på å verdsette eget arbeid, mindre ydmyke overfor egne feil, og "mestere" i de fleste situasjoner. Kvinner og menn blir av de fleste forstått som forskjellige fra hverandre, også som entreprenører,

og noe som påvirker utvikling av konsept, kundebehandling og tanker rundt utvikling av bedriften. En av kvinnene sier:

"Ja, men det er en forskjell. Emosjonell, kreativt, men jeg mener vi skal ta vare på disse forskjellene. Vi er jo skapt slik".

Likevel blir det også protestert mot spørsmålet – betydning av å være kvinne og foretakseier, noe følgende utsnitt av et gruppeintervju viser:

- Det er irriterende at en ikke har kommet lenger enn at dette fremdeles er et tema, det å være kvinne.

- Men jeg tror det er en forskjell. Jeg synes man opplever at kvinner utvikler seg mer når de sitter sammen med kvinner, enn med menn.

- Det er noe med å akseptere det, jeg vil ikke bruke min energi på å tenke på det.

- Jeg er enig, det er noen som har startet en bedrift, det er ikke fordi jeg er kvinne som gjør meg villig til å arbeide 15 timer med noe. Det er noe gründere har felles.

"Vi er ikke kvinner, vi er entreprenører. Disse tingene gjelder nok menn også, men hvis problematikken er at det er for få kvinner som er entreprenører, så er det mye som kan ligge på oss, kultur, oppvekst, og slikt, og en del i det offentlige".

Kjønnsforskjeller forklarer ikke alles opplevelser av egen virksomhet og utfordringer. Det er andre personlige egenskaper som ofte trekkes frem som er viktige. "Det at jeg er flink å kommunisere med folk er vel så viktig som at jeg er kvinne. Jeg får ikke mer i banken fordi jeg er kvinne, men fordi jeg har det i snakketøyet", hevder en av kvinnene. Det har med innstilling til en selv å gjøre, blir det hevdet. Da kan det være en fordel å være eldre når en starter for seg selv fordi erfaring gir en bedre selvtillit.

Fordommer

I det ene intervjuet blir det ikke nevnt eksempel på opplevelser av fordommer mot kvinnelige gründere. Likevel kommer temaet opp flere ganger i de to andre samtalene. Informantenes erfaringer forgreiner seg i ulike retninger om hvorvidt de opplever fordommer eller ikke. Noen har opplevd fordommer, andre har ikke, men kjenner til episoder som kjente har opplevd. En siste kategori mener at dette ikke er et problem.

Den vanligste fordommen som blir nevnt, er at ektemannen blir tatt for å være leder i stedet for kvinnen, eller at han blir oppfattet som eier av bedriften:

- Jeg tror det er ulemper (med å være kvinnelig gründer) i banken. Mange kvinner må nesten i forkant ha ferdig kunnskap om hvordan det vil gå med bedriften.

- Men vet vi dette? Du driver alene som kvinne, mens jeg gjør det med min mann, og vi må også vise masse papir.

- Jeg føler at veldig ofte når jeg kommer alene inn i en bedrift så får jeg mange flere spørsmål enn når jeg har en mann ved siden av meg.

- Jeg var i banken og de ville ha med min mann, men det skulle være min bedrift.

Opplevelsene til kvinnene er ikke like, og en av dem spør de andre om deres opplevelser i banken; Er det menn eller damer som sitter i banken eller i de plassene dere opplever mer spørsmål som kvinne?

- Jeg opplever at det er mye likt.

- Kan det ha med type bedrift som typisk kvinner driver med, at flere menn har bedrifter der en viser til høy omsetning,

- at det er derfor det kan virke som at kvinner møter flere spørsmål? At banken vil samarbeide med de som har store omsetninger, og at det ikke er kjønn, men type bedrift?

Noen kvinner i WiB har opplevd å ikke bli tatt på alvor. En sier: "Mange eldre menn har nok antatt at jeg har en mann som arbeider, og dermed forventer at jeg kan arbeide gratis. Nå har jeg flere ansatte, og dermed blitt mer et "riktig" firma". Å ha ansatte som bevis på at de er ordentlige bedrifter, kjenner flere på. "Jeg opplever at det er viktig for menn å få vite hvor mange jeg har tilsatt for å kunne bedømme om det er et ordentlig firma. Hvor stor forskjell jeg gjør i verden er viktigere for meg enn hvor mange jeg har tilsatt". Målestokker for hva som gjør noe til en ordentlig bedrift skiller seg fra bedrift til bedrift.

Kvinner som eier og driver egne bedrifter havner i en mellomkategori, og kvinnene har opplevd at andre mennesker synes det er problematisk at de "ikke arbeidet deltid, men tok del av samme sfæren som mennene". Fordommer oppleves også fra andre kvinner. "Jeg har opplevd at kvinner kom med negative kommentarer og menn syntes jeg var modig". En annen sier "Kvinner i 60-åra har vært mest negative til vår satsning. De sier 'tenk hvis det går galt med mange penger i lån'". Hun fortsetter: "Jeg møter (likevel) mest fordommer på telefon, fordi jeg har en ung stemme". Fordommene går på alder og ikke bare kjønn. "Ikke minst går fordommene på etnisitet" sier en gründer med egen erfaring i forhold til det. Som innvandrerkvinne er det i enda større grad enn hos majoritetsbefolkningene forventninger om at man skal være hjemme med barn: "Som innvandrer har jeg manglet referanser, og vært nødt å gå til venner for å låne penger. Jeg er både innvandrer, kvinne og foretakseier. Av disse har det å være innvandrer nok vært det vanskeligste. Det finnes ideer om at innvandrerkvinner er hjemme med barn, men det stemmer ikke. Det finnes mange kvinner som har egne virksomheter".

Familie

Kvinnelige gründere er også mødre, hustruer og døtre, og familie fungerer både positivt og negativt for gründerne. Familien fungerer som motivasjon gjennom at egen bedrift kan gi større frihet til å være hjemme dersom barn er syke, og dersom en har hatt en oppvekst der frihet og selvstendighet har blitt oppmuntret. Noen av kvinnene trekker fram sin egen oppvekst som viktig motivator for å starte for seg selv. "Når en har vokst opp i et miljø der min far sa at 'du kan bli alt', da kan en få til det en brenner for". På spørsmål om hva som skal til for å øke andelen kvinnelige entreprenører fremheves oppveksten til den oppvoksende generasjonen; "Vi må oppdra våre barn på en annen måte enn vi var", sier noen av grunderne. Selv om rollen til egen far blir trukket fram som motivator for noen av kvinnene, er det andre som ser sin egen oppvekst som vanskeliggjørende gjennom manglende tro på eller erfaring med å kunne starte for seg selv. Flere av kvinnene driver sammen med ektefellen, og opplever at de utfyller hverandre i driften. Utfordringer når familiekabalen skal legges blir imidlertid spesielt synlig ved manglende stønadsordninger for selvstendig næringsdrivende ved sykdom, graviditet og barselpermisjon:

- Sikkerhetsnett når det gjelder barn, barnebidrag, fødsel, permisjon. Vi må ha en dyr forsikring for å få dette.
- Men det kan også være til hindring, at rettene gjør at kvinnen tar hele perioden hjemme med barn, og går ned i halv tid etterpå.
- Men når du er selvstendig næringsdrivende, da jobber du også under permisjonen. Dersom noe skulle skje, som sykdom eller barn som syke, ...

- Det er bedre å ha aksjeselskap, enn delt ansvar. Da får en rettigheter som andre tilsatte.

Gründerne nevner ved flere tilfeller ulike målestokker for suksess, der det som blir sett som suksess tradisjonelt sett – vekst i form av ansatte og omsetning – blir kontrastert med andre former for suksess, som bedriftens overlevelse, tilknytning til frilansere, og ikke minst, at nettopp familielivet går bra. Fokus rundt betydningen av gode rammevilkår knyttet til svangerskap og barn, er noe alle gründerne fremhever – enten de prinært ser seg som entreprenører, eller kvinnelige entreprenører.

Oppsummering

På den ene siden hevder de fleste kvinnene at de ikke opplever seg som kvinnelige entreprenører, kvinnelige gründere, eller kvinnelige bedriftsledere og – eiere, men som entreprenører, gründere og bedriftsledere og –eiere. Erfaringene deres skiller seg ikke nødvendigvis i særlig grad fra mannlige entreprenører, gründere, ledere og bedriftseiere. Likevel innebærer rollen som kvinne og gründer at mange har erfaringer der oppfatninger om kjønn har påvirket dem selv og omgivelsene. Dette gjelder for eksempel egenskaper hos seg selv og andre som blir oppfattet som mer typisk for kvinner, som at kvinner har vanskeligere for å sette en pris på sitt eget arbeid, kvinner kommuniserer annerledes, og er emosjonelle, men på en måte som kan brukes som gründer. Kvinnene har møtt holdninger i omgangskretsen, men også i møter med det offentlige og med banker, der de blant annet har brutt med forventninger om menn som ledere og kvinner som deltidsarbeidende. Å bli gründer, og ha vilje til å møte fordommer, forventninger og hardt arbeid, kan grunnes i opplevelsen av trygghet og oppmuntring fra barnsben av, der særlig støtte fra far har spilt en viktig rolle. Dette gjenspeiles også i kvinnenes innspill til hvordan kvinneandelen av nyetablerte skal økes – en må begynne med barna.

> **Prøv å se situasjonen fra vår side.**

– Benedikte Nilsen, Havnepuben

Om vekst, nettverk og bli bevisst sine egne styrker

Er du fornøyd med WiB? Har du fått ut av det, det som du trodde eller forventet?
Gründer: Ja, jeg har det. Men jeg er litt mer i tvil om de er fornøyd med meg?
Jøss, hvorfor sier du det?

Gründer: Jeg tror at de nok var mer ute etter bedrifter med større vekstambisjoner. Det har ikke jeg. Jeg har vært med på grunn av ønske om personlig vekst; bli mer bevisst hva jeg gjør og hvorfor, finne ut av hva jeg faktisk gjør i forhold til hva andre gjør – og hva jeg ikke gjør. Det har jeg fått mye utbytte av gjennom å være med på WiB. Ikke det at jeg ikke tenker vekst, men jeg tror at de hadde større vekstambisjoner med WiB enn det jeg hadde. Jeg tenker vekst i forhold til resultat, at en skal drive mest mulig lønnsomt. Det må jo også være viktig i en forståelse av vekstbegrepet, eller? Men jeg har ingen planer om å ekspandere.

Så du har fått inntrykk av at de har hatt vekstambisjoner på WiB sine vegne?

Gründer: Ja, i hvert fall i begynnelsen. Det har kanskje endret seg noe underveis.

Har du fått etablert noen særlige forbindelser gjennom WiB?

Gründer: Ja, jeg og hun som driver innen samme bransje som meg fra (et av de andre landene), har hatt masse utbytte av å prate med hverandre. Det er kanskje lagt opp til litt lite sånne møter, men med en gang vi har noen åpninger i programmet så søker vi hverandre. Vi har hatt masse å lære av hverandre. Både i forhold til drift, og i forhold til ulike måter å arbeide på. Og i forhold til lønnsomhet.

Hvordan da? Har du noen konkrete eksempler?

Gründer: Ja, jeg driver for eksempel 2,5 ganger mer lønnsomt enn henne. Det er jo gøy, gir en god bekreftelse til meg selv. For det bekrefter at jeg har gjort noe rett. Men det ligger også noen valg bak, som jeg ikke alltid vet om nødvendigvis har vært det beste. Jeg har jo aldri prioritert å reise på kurs og sånt. Det har hun gjort. Så hun har nok hatt det mye gøyere, og fått mer tilførsel av ny kunnskap og inspirasjon. Det kan godt være at jeg har gjort altfor lite av det. Vi kommer til å fortsette å arbeide sammen. Jeg skal fortelle mer om hvordan jeg driver, og så skal hun fortelle meg noen av hennes forretningsmuligheter.

Denne samtalen finner sted etter nær to år i WiB-prosjektet. Det denne gründeren ikke vet om den andre, er at hun helt i begynnelsen av prosjektet fortalte hvordan hun la ned enormt mye energi i å få virksomheten til å gå rundt på en positiv måte. For det å drive egen virksomhet har hatt noen omkostninger, blant annet at hun hadde måtte bortprioritere familielivet mer enn mange andre. *"Nå må jeg få dette til å gå rundt, for hvis ikke vil jo alle forsakelsene være forgjeves"*, som hun uttrykker det. Kanskje nettverket som hun har etablert og utviklet gjennom WiB kan bidra med det?

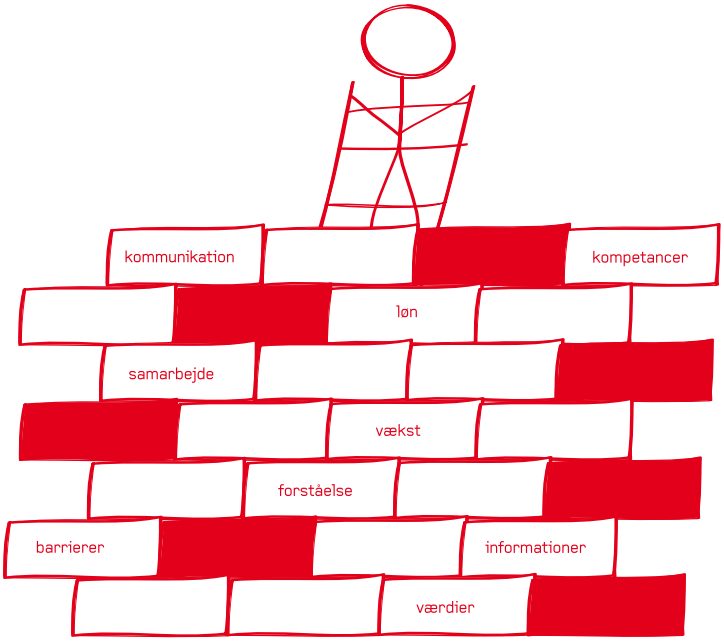
BARRIERER OG MULIGHETER

Elisabet S. Hauge, Agderforskning

Å gripe mulighetene

Hvorfor blir man entreprenør? Dette er et spørsmål som ofte blir stilt i møtet mellom forskere og entreprenører. Svarene som entreprenørene gir er differensierte, men har også noen fellestrekk. Først og fremst er det å være entreprenøriell nærmest som en legning å regne der gløden og gleden over det å skape og videreutvikle ideer som entreprenørene tror på og brenner for, noe som overskygger motgang. De representerer en gruppe mennesker som ser muligheter der andre ser begrensninger, og de evner å utvikle det som i begynnelsen ser ut som diffuse ideer til konkrete forretningskonsepter. "Det er i min natur å finne på nye ting," forklarer enkelte entreprenører. Men hvor får de den entreprenørielle trangen fra? Svarene er ofte; "Faren (eller moren) min var entreprenør, og det ligger vel i genene da". Forklaringer om at skapertrang ligger i blodet er ofte en gjenganger, som igjen blir videre utdypet med at når man lykkes får man en følelse av at man klarer alt. Andre entreprenører er opptatt av det å være selvstendig og uavhengige av andre. Disse kobler gjerne årsaken til at de ble entreprenører til dårlige sjefer som vil bruke ens kreativitet og energi uten å ville betale noe for det. Det at man føler seg moden nok til å starte opp og har nok erfaring og trygghet i bagasjen er viktig for etableringstidspunkt. Kvinner er ofte eldre enn menn når de starter sine bedrifter. Det viser seg ofte at den viktigste faktoren for hvorfor kvinner velger å etablere bedrifter, er styrt av deres forståelse av egne kvalifikasjoner og ressurser (Kovalainen 2005).

Bedrifter blir sterkt formet av personen(e) bak forretningsideene. Det er bedriftens grunnlegger som er den som først og fremst bygger bedriftens historie og indre liv, image og som søker å styre utviklingen



mot ønsket retning. Etableringen setter grunnverdiene, bedriftsetikken og styrer hvordan bedriften ser ut for andre utenfra. Det er en prosess som fortsetter inn i den videre videreutviklingsfasen. Bedriften er en dynamisk prosess som hele tiden er under utvikling. Når skapende verdier er en så stor del av en gruppe menneskers livsstil, forteller entreprenørskapshistoriene ofte om mennesker som ikke lar seg stoppe av barrierer. Det å skape noe står i fokus, og man befinner seg konstant i en pågående tankeprosess for å treffe de rette valgene for hvordan man stein på stein bygger bedriften til en levende organisme som skal ha livets rett i fremtiden. Barrierer blir med andre ord ufarliggjort og behandlet som utfordringer som må forseres.

I teorien kalles dette for kjennere av muligheter[5]

"Jeg er først entreprenør, så kvinne!"

Sitatet kjenner vi igjen fra forrige kapittel. Entreprenørene i fokusgruppa stilte seg bak påstanden med henvisning til at de helst ikke vil bli tatt i mot og forstått først og fremst som kvinner, men som entreprenører og bedriftsutviklere der forretningsideen, som skaper engasjement og handling, står i sentrum. Med en slik holdning går bedriftsskaperne til verks for å utvikle sine ideer til bedriftskonsepter. Det betyr at de ikke leter etter begrensingene, hvor det skorter på kompetanse og ressurser, men heller etter

[5] Begrepet kjennere av muligheter (eller mulighetskjennere) er en oversettelse av det engelske teoribegrepet opportunity recognition. Det finnes ingen god oversettelse av begrepet. Vi velger å bruke kjennere av muligheter/ mulighetskjennere for å ramme inn innholdet for hva som ligger i teorien for opportunity recognition så presist som mulig. Teori om mulighetskjennere søker å utvide kunnskapen om entreprenørers forståelse og handling for hvordan forretningsideer blir utviklet til forretningskonsepter (Gaglio, C. M. and J. Katz (2001).

løsningene for hvordan ideer skal dyrke frem bedriftsaktivitet. Entreprenørene vil utvikle, ikke begrenses. En slik atferd finner man igjen i den prosessfokuserte entreprenørskapslitteraturen som har fokus på nettopp hvordan kjennere av forretningsmuligheter opererer for å skape egne bedrifter (Hills, Lumpkin et al. 1997; Shane 2000; Shane and Venkaraman 2000; Gaglio and Katz 2001; Ardichvili, Cardozo et al. 2003). Forretningsmuligheter blir skapt av entreprenørene selv. Man går ikke ut og plukker eller kjøper muligheter. Mulighetene blir skapt av mennesker med entreprenøriell legning, som har teft for gode forretningsideer koblet med spesifikke kvalifikasjoner som gjør at de evner å utvikle et forretningskonsept i et komplekst miljø. Entreprenørene besitter altså en innsikt som genererer forretningsideer. Det er hvordan man forvalter denne kompetansen som ofte avgjør hvordan ideer blir til, videreutvikles og munner ut i forretningskonsepter som er salgbare og genererer inntjening - som igjen blir investert i nye bedriftsaktiviteter. Det er likevel ingen garantier for at ideer blir til forretningssuksesser. Men uten aktører som erkjenner og anerkjenner nye ideer, vil det ikke bli etablert nye bedrifter. Mulighetene er altså et resultat av entreprenørenes forståelse av sin kompetanse og handlingsrom. Entreprenørene analyserer hva som er, relatert til hva som er mulig å få til av nye forretningskonsepter.

Balansegang

"Klart det er en balanse mellom kreativitet, arbeidsliv og privatliv. Det er kjempevanskelig."

Entreprenører er ikke bare entreprenører. De er også familiemedlemmer, foreldre og venner, relasjoner som også krever tid og energi. En av utfordringene som deltakerne på WiB peker på er nettopp mangelen på nok tid. Utfordringen er å få livet som entreprenør til å gå opp med livet som venn og familiemedlem. Man skal operere på flere arenaer til en og samme tid. Man må balansere tidsforbruk, penger og innsats mellom familie, venner, bedrift og offentlige krav for hvordan drifte egen økonomisk virksomhet.

- "Det er liksom tryggere å ha fast jobb å gå til spesielt dersom du har barn..."

... er det flere entreprenører som hevder. Og påstanden stemmer jo når man ser på den økonomiske siden ved det å koble familieliv og bedriftsliv. Spesielt er dette koblet til lovverket for å kunne ta ut foreldrepermisjon ved fødsel, samt å få utbetalt foreldrepenger under permisjonen. Det er faktisk også årsaken til at en av WiB-entreprenørene på et intervju fortalte at hun ikke vil ha barn. Hun kunne ikke se hvordan hun skal ha verken tid eller penger til å forsørge et barn i denne fasen av karrierelivet. Derfor har hun tatt et bevisst valg om å være barnløs og sannsynligvis forbli det. Dette gjelder ikke mange av de kvinnelige entreprenørene som vi har lært å kjenne i prosjektet. Bedriften går foran alt, hevder likevel de fleste entreprenørene. Med barn følger det derfor mye dårlig samvittighet ovenfor familien. Barn begrenser fleksibiliteten. Når barna har ferie fra barnehage og skole, må også entreprenøren ha ferie. Det kan være en utfordring å få til, spesielt dersom en er i en utviklingsprosess der bedriftens hensyn må gå foran alt for at utviklingen skal bli en suksess. Den ene av entreprenørene hevder at hun ble sin egen overordnede, paradoksalt nok, nettopp på grunn av hensynet til familien. For å få mer tid til familien og for å styre sin egen hverdag etablerte hun sin egen bedrift. Entreprenøren innrømte at dette var mot sin hensikt. En av deltakerne i WiB mente at det å ta steget ut og etablere egen bedrift handler også om ambisjoner. Kvinner søker gjerne trygghet og ønsker ikke å ta spranget over i det usikre. Derfor

mente samme informant at ambisjoner er den viktigste utfordringen for kvinner som starter egne bedrifter. Kvinner skal være så flinke hele tiden, og dersom de ikke er overbeviste om at de faktisk er flinke nok, tar de heller ikke steget ut i entreprenørskap.

Driver man bedriften helt alene, er det enda vanskeligere å tilpasse bedriften til familielivet. Når en skal ha vekst og utvikling i fokus, må en alltid ha familien i bakhodet. Det kan være vanskelig å få tiden til å strekke til om en skal bygge egen bedrift og samtidig ha ansvar for barn. Dette er jo selvfølgelig barrierer som også menn møter. -Det er en prosess ved alle som man tenker å ansette, fortalte en av WiB deltakerne; at alle skal kunne det samme som jeg kan. Ved ansettelser må man sette av tid til personal og personalutvikling. Man må gjøre alle oppgavene i bedriften som man pleier og samtidig ha tid til å drive med opplæring. Et vanskelig spørsmål ifølge entreprenørene er å avgjøre når en bedrift er stor nok til at en kan ansette folk. Det er viktig å tjene penger for å kunne kjøpe inn hjelp og ansette folk som letter arbeidspresset, slik at tidskabalen mellom det å være både entreprenør, familiemedlem og forelder går opp. Skal andre drifte bedriften mens man selv er ute i for eksempel permisjon, eller trenger tiden på familien, så har det også en kostnad.

På den andre siden er det også erfaringer med at det å kombinere yrkesliv og familie er bra; kvinner er vant til å ha dårlig med tid, og de har lært at de må safe hele tiden for å ha råd til å drive med bedrift og bidra til å holde familien på beina økonomisk. Det som kvinner tjener må sees på som et grunnlag for å være nytenkende for å bli vinnere i markedene. Dersom en har for mange oppdrag å jobbe med, blir det igjen en utfordring å få tid til å tenke nytt. Innovasjonen og kreativiteten stanser opp.

Penger

Fokusgruppeintervjuene avslørte en samstemt gruppe som fortalte at: nå skal vi tjene penger! De aller fleste entreprenører investerer mye av seg selv, både tid og penger, i bedriften for at de skal nå ambisjonene og lykkes. En av de største utfordringene blant WiB-deltakerne var entydig nevnt: penger, eller mangelen på penger. Skal ny aktivitet etableres, produkter lanseres, tilbud fornyes og så videre, må alltid økonomien gjennomgås først. For å gjennomføre endringer betyr det ikke bare kreativitet når det gjelder endringer, men også kreativitet for å få pengene til å strekke lengst mulig. Få av informantene tar ut lønn i investeringsperioder. Og flere driver faktisk en bedrift som går ut i null, siden den er under utvikling. En må ha penger inn for å kunne investere – og en må også ha tid for å kunne investere i nye utviklingsprosjekter. En felles utfordring for alle virksomhetene som deltok i WiB, var den konstante mangelen av kapital for å kunne ta ut hele potensialet i prosjekter som de planlegger å gjennomføre. Da blir ikke prosjektenes potensial fullt ut utnyttet eller utbygd og man må legge opp til et aktivitetsnivå som kan betales. Når en kommer til produksjon, må en velge hvilke produkter som kan utvikles.

Vokser man, så må man ansette folk – men for å ansette folk trenger man penger – og man må vite at det er økonomisk dekning for de personene som ansettes. Det er også et spørsmål om å finne den rette personen, med rett kompetanse og i riktig fase i livet. I tillegg løper man en risko ved at de man ansetter kan bli syke eller gravide. Da må man få en vikar for disse mens de er ute i permisjon. Skal du ha profesjonell rådgivning som for eksempel advokat eller en god revisor, er det ofte forbundet med store kostnader. Noen gjør derfor alt selv av både regnskap og produksjon. For bedrifter som opererer på verdensmarkedet har finanskrisen vært et hinder. Pengene hos kunder

sitter lengre inne. Resultatet ser man i at man må igangsette flere salgsprosjekter, enn det som en ellers ville ha gjort og det kreves mer innsats for å få inn de salgene en trenger. Det gjør at en trygger de prosjektene en setter i gang med ved å tenke mindre på utvikling.

"... stole på seg selv, og bare kjøre fokus og egentlig bry seg minst mulig om mennesker som står og preker om finanskrise og dårlige tider. Det trenger ikke gjelde oss og utviklingen av våre ideer."

Ideene er kilden til utvikling

Det å drive utvikling og vekst er to sider av samme sak. Etter å ha fått innsyn i noen av de viktigste erfaringene som våre informanter har om det å være kvinner og det å møte barrierer for utviklingen av deres bedrift, var det ikke begrensningene som opptok entreprenørgruppa, men heller mulighetene for utvikling og perspektiver på utviklingsprosesser. Man møter barrierer og takler disse som utfordringer for å overleve. Det er ideene og ideenes opphav som er kilden til utvikling. Det gjenspeiles i en generell oppfatning om at det er viktig å være tro mot det man gjør. Man må sørge for å ha kontroll over utviklingen i egen bedrift. På veien fra at en ide fødes til den fremstår som et forretningskonsept deltar entreprenørene i en utviklingsprosess som blir påvirket, ikke bare av entreprenøren selv, men også av faktorer som markedet, regler og lover for hvordan drifte en bedrift, konkurranser, underleverandører og politikk. Disse må entreprenøren spille på lag med for å lykkes. Likevel er ikke entreprenører generelt opptatte av disse faktorene; ideen er kilden til utvikling! Man må se på det en har som ikke andre har – det er det som danner styrkene for en entreprenør. Suksessfulle entreprenører skiller seg ut i mengden av forretningsfolk (Steyaert and Hjorth 2003; Steyaert 2007).

Samtlige av WiB-entreprenørene ønsket action - at deres foretak skal være en levende bedrift. For å bygge en levende bedrift støtter entreprenørene seg på en strategi der en bygger aktiviteten stein på stein. Den vanlige strategien når utfordringer dukker opp er *"... at man gir seg ikke – man må ikke ta nei for et nei"*. Entreprenører har med andre ord stor utholdenhet, stolthet og tro på det de jobber med. I dag er det "nei", men i morgen er det "ja".

Balansegangen mellom det å investere i ideene og å ta ut lønn er et tema som ofte blir diskutert blant entreprenører. For å overleve på sikt, må aktiviteten tilpasses et utviklingsforløp som fremmer trygg og stabil utvikling. Man veksler mellom å investere og å stabilisere. Etter en lang periode med investeringer er det fokus på ro og stabilitet i bedriften før ny utvikling igangsettes. Samtidig må kunden bli sett gjennom hele prosessen mens bedriftsaktivitetene bygges. Det er denne relasjonen som til slutt skaper penger i kassa og potensialer til nytt liv i bedriften. Etter en periode med ro er den innovative entreprenør klar for nye investeringer. Samtidig må kompetansen økes for å holde tritt med konkurransen. Når en bare holder på med det som en gjør til vanlig, så glemmer en ofte at en skal videre i prosessen.

Nettverk som bidrar til å realisere potensialet

For å styrke og utvikle virksomheten deltar mange entreprenører i nettverk. En generell oppfatning i fokusintervjuene var at menn kan være veldig gode på å bygge forretningsnettverk. Disse kan det som kvinne være vanskelig å få innpass i. Da bygger kvinnene heller sine egne nettverk – for de er gode nettverksbyggere de og. Kvinner søker støtte i nettverkene sine, som består av blant annet familie-medlemmer, venner, styrerepresentanter, konkurrenter og så videre. Nettverk brukes til å bygge sosial

kapital, særlig brobygging og kobling av sosial kapital, gjennom å bruke nettverk opp mot nye kontakter og nye kontekster. Man gjør taus kunnskap eksplisitt (Richardson and Bennett 2006). Bygging av relasjoner og sosial kapital er en dynamisk prosess som involverer livslang læring for alle som er involvert:

"Nettverkene er en spennende verden: her finner man folk med felles interesse for fag, samt folk man blir faglig og sosialt venner med".

Å bygge nettverk betinger at man er flink til å sette sine egne hindre til side og spørre de som man tror kan hjelpe seg med spesifikke utfordringer eller erfaringer om hjelp. Unge bedrifter som har en nettverksarena å gå til, opplever ofte etableringsfasen som enklere enn bedrifter som opererer alene. Et bredt nettverk gjør at man effektivt kan gå dit man vet erfaringene sitter.

Relasjoner mellom folk og bedrifter som man kan dra nytte av har en tendens til å bli tettere og bedre. Man lærer hverandre å kjenne. Man vet hva andre kan tilby, og andre vet hva en selv kan være behjelpelig med. Her får man kreative innspill, og tilbakemelding på personlig utvikling. Man lærer fort at det er OK å bygge opp kontakter, og at det er positivt å bygge opp på såkalte "myke" verdier.

De viktige personene

På spørsmål om hvem som er de viktigste personene for at kvinner etablerte egne bedrifter, er svaret ofte at *"... det var faren min".* De viktigste støttespillerne for bedriftsaktørene er utvilsomt familie – særlig forbilledlige fedre som pusher døtrene sine fremover og oppmuntrer dem til å skape sitt eget entreprenørielle univers. En av informantene ble entreprenør på tross av familiens advarsler. Hun ville gjerne vise tvilerne at man kan lykkes som entreprenør.

Et interessant funn er at når man går fra etablering til å videreutvikle bedriften, så tar styreleder og mentorer over disse støttefunksjonene som familiemedlemmer tidligere har hatt.

Det å gi fra seg "makten" i bedriften til et bedriftsstyre kan være skummelt, men samtidig utfordres bedriftsetablerere til å yte bedre. Det ideelle styret for informantene var en gruppesammensetning som tilbyr objektivitet - folk som ser bedriften "utenfra og inn" og som kan peke på når ting ikke går eller fungerer som de skal. Styreerfaringene gjør at bedriftsleder får støtte og blir veiledet gjennom bedriftsprosesser. Da forutsettes det selvfølgelig at de som sitter i styret er der fordi de liker og ønsker å drive med forretningsutvikling. De må være engasjerte i bedriften. Objektivitet gjør at man lettere kan komme seg vekk fra låste mønstre, gjennom impulser fra folk som vet hva som kreves for å lykkes og som vil lykkes. Styreleder ble i gruppeintervjuene ofte utpekt som en støttepæle, en person som har erfaring fra andre bedrifter, og en som følger deg opp om bedriften kjører seg inn i spor der utviklingen stanser opp.

Utenom styret fungerer ofte personer i aktørenes nærmiljø som mentorer. Disse mentorene er da gjerne venner eller venner av familien. Disse trenger ikke å drifte bedrifter eller representere en bedrift innenfor entreprenørenes fagområde. Det handler om å finne og jobbe sammen med den personen som har, eller har hatt, likende utfordringer som en selv og som besitter en spesifikk type kunnskap. Mentorens bransjetilknytning, kjønn, alder og så videre blir da et irrelevant tema. Igjen; det er ideene som skal utvikles, styrkes eller forbedres som står i fokus.

MØTE MED SUPPORT-SYSTEMET

Line F. Grønstad og Kirsti Mathiesen Hjemdahl, Agderforskning

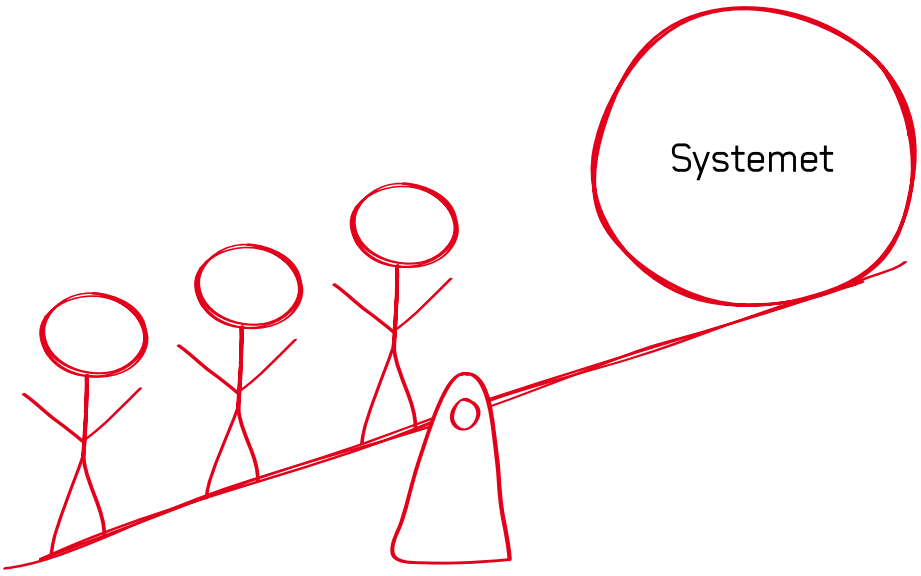
Det personlige møtet

Andelen av gründere som er kvinner i Norge, Sverige og Danmark er lavere enn andelen menn. Dersom målet er å øke andelen kvinner, hva er det da som bør gjøres? Kan løsninger ligge i de nasjonale supportsystemene, der det offentlige tilbyr hjelp til oppstart og utvikling av egne bedrifter? Hvordan fungerer supportsystemet i dag? Mange gründere er i kontakt med supportsystemet på en eller annen måte. De har derfor erfaringer av positiv og av negativ karakter som ble diskutert under gruppeintervjuene. Flere faktorer har avgjort hvorvidt systemet har fungert positivt for kvinnene, eller ikke. Noe går igjen i intervjuene, og det gjelder særlig det personlige møtet mellom gründer og ansatt i supportsystemet; fortellinger om virkemiddelapparat som oppfattes å være både et uoversiktlig og lite system; hva vekst er og kan være; og hvorvidt supportsystemet bidrar til nyskapning.

"Fra dør til dør med sjelen på utsiden"

Hvordan har møtet med supportsystemet blitt opplevd av gründerne? Som oftest er det gründeren som tar kontakt. "Det er en sårbar ting, fordi en kommer med en idé, og vet at det er de som sitter med pengene", sier en gründer. En annen skildrer prosessen som å gå "fra dør til dør med sjela på utsida". Da er det personlige møtet med noen som tar gründeren på alvor svært viktig.

Å møte en person som forstår situasjonen som gründeren er i har for mange vært uvurderlig. De som beskriver positive første møter med supportsystemet har i stor grad blitt tatt hånd om av enkeltpersoner, og ofte er det disse som har kontaktet gründeren heller enn omvendt. Særlig er det enkeltpersoner i det danske supportsystemet som blir nevnt som positive eksempler. De gode



samtalene har vært åpne og med gründerens behov i sentrum, og hvor man blir møtt med personlig engasjement. Gründerne framhever personlighet og relasjoner heller enn utdanning , men viktigst er kanskje egen erfaring som gründer - og gjerne som kvinne, i det en gründer beskriver som en "manneverden". En annen mener at "det er deres måte å se på seg selv; som konsulent eller som medspiller. Jeg har ikke behov for en konsulent, men en som kan stille noen spørsmål". Flere viser til historier der de vågde å satse på grunn av gode møter med enkeltpersoner, ansatte i supportsystemet, og andre som har fungert som sparringspartnere som har stilt de riktige spørsmålene og oppmuntret på riktige vis.

Mange av de negative møtene er knyttet til opplevelser av personer i supportsystemet som har sett sin rolle som konsulent. En gründer med mange års erfaring forteller:

Til å begynne med brukte jeg de som sparringspartnere. Det satt noen menn på 40-50 år, som var konservative og så kun konservative ideer, og det var disse de anbefalte at jeg gikk etter. De kunne jo mer enn meg, trodde jeg, og de anbefalte at jeg skulle holde meg innenfor den lille firkanten sin. Så gjorde jeg som de sa, men hadde jeg ikke gjort tingene senere hadde jeg ikke sittet her. De var kloke, men for kloke på en feil måte.

Det påpekes manglende gründererfaring for de fleste innen supportsystemet, og et manglende engasjement som blir sett i sammenheng med trygge, offentlige arbeidsplasser som fører til mye makt plassert hos noen personer. En gründer mener at supportsystemet bør spørre seg selv om de er til hjelp eller om de fungerer som bremseklosser. Flere føler seg undervurderte av supportsystemet, og konkrete hen-

delser blir nevnt i intervjuene. Disse "kloke mennene" som gründeren i eksemplet over møtte for mange år siden finnes fremdeles i supportsystemet.

En virksomhetseier som har fått støtten hun har søkt om, opplevde lite tro i supportsystemet på at ideen hennes var god i forkant av at hun sendte inn søknad om støtte.

- Det var noen holdninger, arroganse. De var veldig korte - *"Sånn er det"*, og lite hyggelige, rett og slett. Kan de ikke bare smile? Hva er galt med å smile til folk? (...) De har ikke noe service-syn på egen jobb, at de er i førstelinjetjenesten. Hadde de vært en butikk må en være hyggelig for hvis ikke går man andre steder.

Det er altså ikke nødvendigvis avslag på søknader som fører til negative møter, men heller hvordan man blitt tatt i mot. En av gründerne kommenterer at i stedet for å være negative dersom prosjektet en ønsker støtte til ikke er støtteverdig, kan en heller informere om kurs og andre tilgjengelige hjelpemiddel.

Møtet med systemet

Gründerne beskriver opplevelser der *systemet* er vanskelig eller mulighetsskapende. Noen har vært flinke til å bruke muligheter som supportsystemet gir. Andre bruker heller egne nettverk når de har behov fordi de ikke ser at supportsystemet kan hjelpe dem.

Supportsystemet er uoversiktlig, både når det gjelder kurs og muligheter for å søke om hjelp for gründere, men også i driften, for eksempel knyttet til regionale forskjeller i forståelsen av skatteregler, fortelles det. I det private næringsliv, som kvinnene tilhører, er det forventet at nettsider skal fungere og informasjon være korrekt. Slik syns ikke kvinnene supportsystemet fungerer.

Det er heller ikke slik at det er gratis å sende søknader til supportsystemet. Tvert i mot er det mye arbeid. Deltakelse på kurs er heller ikke gratis siden en må ta seg fri. Tid er penger. Søknadsprosesser tar også ofte lang tid. Dette er noen kommentarer fra gründerne:

- For meg handler det om den negative energien. Alle papirene som må fylles ut blant annet, tapper meg for energi.

- Tiden min er for dyrebar, jeg har ikke tid til å drive med søknader.

- Jeg må bruke mye penger på å søke om 40 000, og da bruker jeg heller pengene på markedsføring. De som skal vurdere søknadene koster også mye penger.

- Det var en tredemølle uten like, du brukte så mye tid på å få de pengene. Det er så mange forståsegpåere som vet så mye, men når det kommer til stykket, så kan de ikke noe.

- Når jeg søker på å gjøre ting så søker jeg alltid på riktig måte, men det tar for lang tid. Når det har gått to-tre år, så har jeg kommet mye lenger i hodet mitt.

Dermed lar flere i stor grad være å bruke tilbudene som finnes. Av de som søker og mottar støtte stilles spørsmål ved summen som tildeles. En gründer spør "Dersom mulighet for å søke på 200 000 som maks tilskudd, budsjettet er 200 000 – hvorfor gir de da 50 000?". Hun fortsetter: "Offentlig finansiering bør være risikokapital – og dermed være risikovillig!".

Selv enkle spørsmål opplever kvinnene som vanskelige å få svar på. "De er ikke tilstedeværende", sier en av gründerne. "Du kan ikke booke en time". Det tar for lang tid. "Når jeg tar kontakt for å spørre om noe, så trenger jeg svaret da. Da har jeg ikke tid til

å vente de ukene det tar før svaret kommer", sier en annen. Selv om gründerne påpeker at det ikke er støtteapparatet som er ansvarlig for at bedriftene deres skal gå bra, savner de likevel konkret hjelp.

Gründerne beveger seg ikke i et vakuum av virkemiddelapparat. Også andre offentlige aktører er innblandet, der særlig kommunen man holder til i, spiller en viktig rolle. Bedre samarbeid mellom ulike avdelinger i kommunene og innad i supportsystemet mellom førstelinje og andrelinjetjeneste, kan være med på å gjøre supportsystemet bedre, påpeker flere.

- Supportsystemet må ha kjennskap til hverandre – den første du treffer, skal kunne få deg videre, uten agenda om at de skal ha aksjer eller andeler.
  Det er ikke et team, eller et lag.

- Det er for dårlig ikke å vite, de må sette seg inn i sitt eget system.

- Det som hadde vært bra hadde vært om det hadde gått å samle alle aktuelle aktører når jeg har en søknad, i stedet for å bli sendt rundt omkring.

Møtet med supportsystemet, er ikke bare negativt. For eksempel blir etablererkurs og kontakt med skatteverk framhevet som et verdifullt fundament å bygge videre på. Supportsystemet åpner også noen muligheter når det gjelder EU-prosjekt. Prosjekt med rimelige kontorfellesskap som kan fungere som kuvøse der en kan holde til med andre nye og eldre bedrifter blir nevnt som et eksempel på noe gründerne tror kan fungere.

Gründerne er ikke bare positive til at senterne som er til for å hjelpe faktisk er til det beste.

- Hvem trenger disse sentrene? Ikke bare de som gjør det, men ofte de som ikke har riktig "mindset", som ikke er klare. Det å være selvstendig er ikke en lek, det er en livsstil – og det er beintøft å være selvstendig næringsdrivende.

- Det med pengestøtte, er det nødvendig for å lykkes eller ikke? Men når de finnes, må det være et bedre system for det. Men vet ikke om det er avgjørende. Det kan bli soveputer.

- Jeg opplever at innenfor (regionen jeg kommer fra) at de som kan søke – de gjør jo ingenting uten å søke der. Lager prosjekt – lar det bli betingelse for å gjøre noe. Jeg som kommer fra privat næring kjenner ikke denne tankegangen i det hele tatt. Vi setter bare i gang, og bruker ikke penger.

Syn på vekst

Gründerne har ulike syn på verdien av vekst, og ikke minst hva vekst er og kan være. Til mange av støtteprogrammene i de tre land er det krav om vekst. I Danmark snakker man om "5-5-5", der en om fem år skal ha fem ansatte og en omsetning på fem millioner kroner. "Det er ingen land en får penger for å starte for seg selv. Det må ligge noe mer bak", sier en gründer. En annen sier "Jeg tenker at dersom det er snakk om pengestøtte så skulle det bare mangle at det er snakk om å skape noe utover enkeltpersonproduktet". Det er altså forståelse for at det følger krav med støtten som supportsystemet har tilgjengelig. Likevel opplever kvinnene at de ikke får oppfølgning på om de har nådd målene.

- Man blir presset inn i en form som man ikke er klar for.
- Det er jo ytret ønske om at jeg skal ha vekst, men det er jo ingen som følger det opp.
- De oppfordrer til å vokse, men det virker ikke som de måler det.
- Det jeg savner er oppfølging, at de spør hvordan det går, fikk jeg brukt pengene, har jeg behov for noe, å vise at de bryr seg litt. Bli behandlet med respekt.

Dermed følger en ikke opp målene på samme måten som dersom supportsystemet hadde fulgt bedriften opp. En gründer sier dette om sin søknad om støtte:

Jeg har ingen planer om å ha noen ansatte [selv om det har stått i søknaden]. Men jeg kommer til å ha mange spennende prosjekt, og mange underleverandører, likevel teller det ikke [for supportsystemet]. En skal altså ikke ha for mye samvittighet. Systemet fungerer ikke. Jeg vokser likevel ved at jeg gjør at andre øker sin omsetning, som for eksempel ved at regnskapsansvarlig blir tilsatt. Men det synes ikke som mine tilsatte.

Vekst kan være arbeid til andre bedrifter gjennom nettverk og samarbeidspartnere. Slike nettverk kan være vanskelige å måle. Likevel er disse ofte mer relevante enn antall ansatte. "Jeg forstår godt det offentlige", sier en gründer. "De vil ha arbeidsplasser. Men da burde det ikke spille noen rolle om de er i eller utenfor bedriften, likevel fungerer ikke verden slik. Det er et gammeldags system".

Vekst er også selvutvikling og arbeidsglede, både for en selv og ved at en for eksempel gir opplæring til noen andre. Vekst handler også om utvikling av produkt. Ikke minst er det for flere av gründerne viktig å tenke utover seg selv. "For meg er vekst også om å gjøre verden til et bedre sted. Jeg vil gjerne sponse et barnehjem i Nepal eller ti symaskiner til damer i Afrika. En skal ikke derfor fjerne bunnlinja som viktig", sier en av gründerne. Det er for henne ingen motsetning mellom å tenke overskudd og å tenke alternativt rundt vekst. Det er nettopp overskudd som gjør andre former for vekst mulig. Men innen supportsystemets tellekantsystem er det svært begrenset hva som telles.

Stimulering til nyskapning?

Et formål for supportsystemet er å sørge for nyskapning. Hvordan synes gründerne supportsystemet fungerer i så måte? Relatert til dette spørsmålet var det mange positive fortellinger, der kursing og støtte har vært til hjelp for gründerne i egne oppstarts- og utviklingsfaser. Likevel er det flere negative opplevelser.

Gründerne opplever respons fra personer innen supportsystemet som dels gammeldags og lite oppdatert. Retorikken er likevel til stede. "Man lager noen konferanser, men det blir med fin retorikk", sier en som mener gründerne tar til seg budskapet, mens supportsystemet fortsetter som før. Det kan synes som at det som blir sett som nyskapende, er knyttet til fysisk produksjon, mens tjenesteinnovasjon i mindre grad blir oppfattet som nyskapende og inkludert i støtteordninger.

Flere har opplevd negative tilbakemeldinger på forretningsideer, som likevel har fått støtte til slutt. "Hadde det ikke vært fordi jeg gav blanke, og var så trygg på hvordan skrive søknad så hadde jeg kanskje latt være". Andre bruker ikke supportsystemet, og går heller til egne samarbeidspartnere med utviklingen av nye ideer. For disse er

supportsystemet irrelevant, og uegnet som motivator for innovasjon. På spørsmål om i hvilken grad man vurderer det offentlige supportsystemet å være tilrettelagt for å stimulere til innovasjon, til å fange opp "det nye", svarer en gründer spontant "i liten grad", før hun raskt korrigerer seg selv: "I svært liten grad".

En rapport fra Norge, som blant annet undersøkte hvordan forståelser av innovasjon er kjønnet, konkluderer med at de fleste innovasjonsstudier fokuserer på bransjer som er dominert av menn. Dermed kan det lett fortone seg som om menn også er mer innovative enn kvinner (Ljunggren mfl, 2010). *"Den noe snevre definisjonen av innovasjon som ser ut til å herske både blant forskere og i virkemiddelapparatet, er en svakhet ved innovasjonsbegrepet som har sitt utgangspunkt blant annet i at få bransjer er studert. Innovasjonsbegrepet og innovasjonsdiskursen, er kjønnet"*, slår forskerne fast Ljunggren mfl, 2010:).

Samsvarende med erfaringer fra nye og mindre virksomheter

Det kan virke som om det er noen fellestrekk som gjentar seg, der erfaringene fra Norge viser til system som fungerer, men møter med individer fra supportsystemet oppleves i mindre grad positive. Fra Danmark er det i større grad positive erfaringer rundt møter med enkeltpersoner innenfor supportsystemet. Mens støtte i Danmark hovedsakelig går på rådgivning og hjelp til å kontakte fagpersoner som for eksempel revisor og advokat, er støtten i Norge hovedsakelig kursing og av økonomisk karakter. Svenske gründere var det få av på samlingen der disse intervjuene ble gjort, men på en oppfølgende fokusgruppe i Sverige hvor de preliminære hovedtrekk fra Skagen ble presentert, var det stor grad av gjenkjennelse også hos de svenske gründerne. En tendens var likevel observasjonen at størrelsen på kommunen var viktig for opplevelsen av personlig kontakt og støtteordninger samt det å få oversikt over miljøet. Samtidig har det blitt arbeidet mer med nettverk i Sverige, noe som blir oppfattet som positivt.

Ut fra erfaringene til gründerne kan det virke som at de ulike verktøyene som finnes er gode nok, men at evner, erfaringer og engasjement hos de som arbeider i supportsystemet, både førstelinje og de andre, er svært viktig i opplevd nytte.

Erfaringene WiB-deltakerne forteller om samsvarer i stor grad med konklusjonene i en dansk rapport som har hatt som formål å avdekke hvordan nye og mindre virksomheter opplever møtet med det offentlige, "Nem vækst? – Om nye og mindre virksomheders møde med det offentlige" (Damvad, 2010). Her beskrives virksomhetenes vesentligste utfordringer i møtet med det offentlige, i følgende velkjente ordelag: *Møte med det offentliges regeljungel er den største utfordring for virksomhetene - Det offentlige oppleves ikke som god nok til å kommunisere klart, målrettet og serviceorientert - Manglende fleksibilitet hos det offentlige er et problem for virksomhetene – Økonomisk avrapportering er tidskrevende og omkostningsfullt - Anbudsregler hemmer vekst for mange nye og mindre virksomheter som har det offentlige som kunde – Virksomhetene kjenner ikke de offentlige servicetilbud (Damvad, 2010: 5-10).*

Det virksomhetene i denne danske undersøkelsen ønsker, for at møtene med det offentlige systemet skal bli bedre, er også i overensstemmelse med mye av det WiB-deltakerne peker på:
1)Bedre informasjon om eksisterende regler og regelendringer
2) One-stop shopping
3) mer proaktiv og oppsøkende kontakt

4) at det offentlige supportsystemet ser på virksomhetene som kunder
5) overflytting av administrative byrder fra den travle gründer
6) mer målrettede tilbudt til ulike typer av virksomheter (Damvad, 2010: 46-52).

Selv om den danske rapporten "Nem vækst?" ikke forholder seg til kjønn som separat kategori, selv ikke i beskrivelsene om hvem som er de "nye og mindre virksomheder", så kan det være grunn til å tro at kjønn likevel ikke er en irrelevant dimensjon. En kjønnet lesning av denne danske rapporten, er i seg selv interessant: Av fem "personas – eller arketyper, som illustrerer forskellene blant nye og mindre virksomheter ift vækst og håndtering af mødet med offentlige myndigheder", så er det ingen kvinner som driver virksomhet alene (Damvad, 2010: 22). I følge statistikk kapitlet i denne antologien, så vil en kvinnelig etablerer i høyeste grad kunne vært en del av en relevant arketypisk beskrivelse for en "ny og mindre virksomhet".

> **Tro på det som jeg tror på og støtt meg utifra det.**

– Eira Eliasson, Sandbergs Cafe

Om å bane vei for det nye

I WiB er det gründere som driver innen samme virksomhetsområde, som av hensyn til anonymitet vil bli omtalt i generelle ordelag. I Danmark er dette virksomhetsområdet anerkjent som en betydelig næringssektor, som bidrar betydelig økonomisk med en årlig omsetning rundt 24 milliarder kroner og med en relativt høyt genererende arbeidsplassintensitet. I Norge er dette en ny næringssektor, som først nå er i ferd med å få fotfeste og bli anerkjent.

For rundt 10 år siden, var det få som trodde på dette som næring – i hvert fall i Norge. En gründer gav opp den gangen, fordi hun ikke opplevde å komme igjennom til det offentlige supportsystemet.

Noen år etter, begynte en annen gründer den lange veien for å få realisert planene om næringsutvikling innen samme gren. 5 år skulle det ta, for å få de nødvendige tillatelser fra et regelverk som ikke var samstemt eller avstemt. 5 år skulle det ta, før holdningene om at dette ikke var noen næringssektor å satse på snudde og anbefalingene om heller å satse mer tradisjonelt opphørte.

Etter 5 år begynte supportsystemet å se mulighetene i prosjektet, og ulike finansielle tilskudd ble gitt. Dette ble opplevd som helt vesentlige tilskudd. Forretningen går idag godt, og hun vinner priser for satsingen og resultatene. Med det skjer ytterligere endringer i omgivelsene: "da kommer ordføreren for første gang. Ja, ja sa han, jeg trodde aldri at dette skulle gått – vi er så stolte. Disse prisene åpner dører, får folk til å se på nye måter."

Den samme saksbehandleren i supportsystemet har vært med på hele dette løpet, og har lært mye underveis. Den første gründeren, som gav opp for rundt 10 år siden, prøver seg på nytt. Det har blitt banet en vei for henne, og nå går det lettere å bli forstått og å få relevant support. Men fremdeles bruker hun vel så mye den andre gründeren som rådgiver når når hun møter utfordringer i egen virksomhet.

Er det ok å bli brukt slik? Ja, sier hun som har ervervet dyrekjøpte erfaringer gjennom 5 år. Det er jo ikke kjernevirksomheten min, men det å kunne dele erfaringer med andre er helt fint. Noen ganger veldig fint. For eksempel når jeg blir invitert til en enda større og mer moderne virksomhet enn det jeg driver, for å fortelle om hvordan jeg klarer å drive lønnsomt. Det er ikke det at jeg kan stå der å skryte som er det beste, men at jeg oppdager selv mens jeg forteller og får positive reaksjoner, at noe rett må jeg jo ha gjort. Det er det deiligste. For en er jo sin egen verste kritiker.

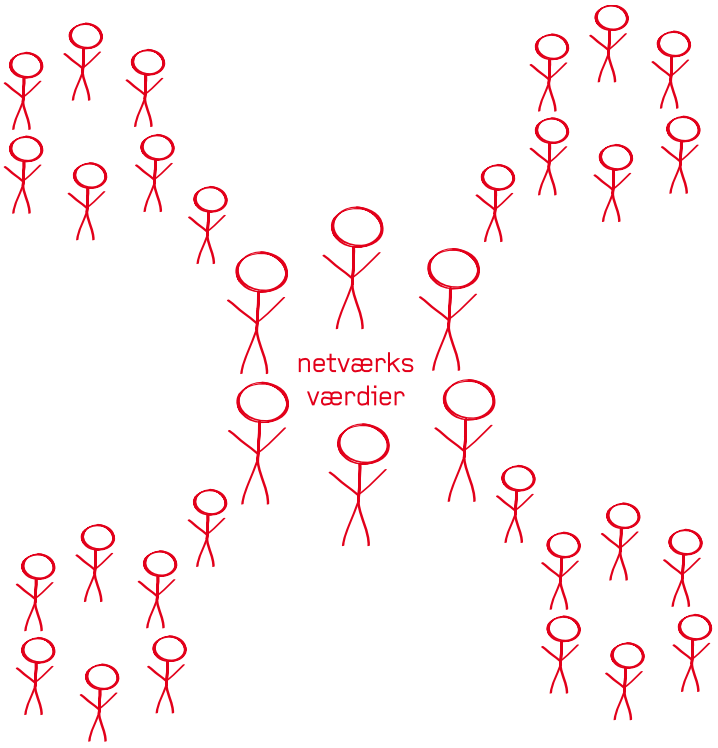
Kunne du tenke deg å bistå på en mer systematisk måte, selvfølgelig med godtgjørelse, hvis supportsystemet ønsket å benytte dine erfaringer i deres hjelp til andre? Ja, hvis det var forståelse i systemet for at dette ikke var min kjernevirksomhet, og en forutsetning om fleksibilitet i forhold til min deltakelse, så kunne jeg absolutt tenke meg å bidra på en sånn måte.

UTAN NÄTVERK - INGEN BUSINESS

Maria Tullberg, Göteborgs Universitet

I diskussioner om förutsättningarna för kvinnor att starta och driva företag förekommer ofta begreppet *nätverk*, vikten av nätverk, bristen på nätverk och inte sällan också idén om att kvinnor är sämre än män på att odla och skörda frukterna av nätverk. Det finns också studier vars resultat pekar på att kvinnliga egenföretagare inte bara har mindre stöd från etablerade nätverk utan dessutom att sådana nätverk i praktiken kan verka aktivt hindrande för kvinnliga företagares möjligheter till etablering av nya verksamheter genom exkludering av kvinnor (Kickul, Gundry and Sampson, 2007). WiB-projektet i sig innehåller ett tydligt element av att vara ett nätverk för de företagare som deltar samt ett nätverk för de tre regioner runt Skagerrak som medverkar. Ett nätverk som även efter projektslut förväntas leva för att kunna vara ett fortsatt stöd i företagens och regionernas vidare utveckling och samarbete. En fråga för forskningen i samband med WiB-projektet har därför varit just nätverkandets betydelse för de deltagande kvinnliga företagarna. Vilka nätverk är man med i? Hur har man kommit med? Vad används nätverk till? Vad är viktigt för att ett nätverk skall överleva och ha någon betydelse för medlemmarna?

Nätverk i detta sammanhang kan beskrivas som mer eller mindre fasta, etablerade relationer mellan individer. Relationer som dessutom är organiserade i grupper där individerna har relationer med varandra. Gränserna för dessa grupper kan vara otydliga, dvs. vad gäller gränserna för vem som är med och vem som inte är med i nätverket men nätverket uppfattas ändå som en avgränsad enhet, ett *etablerat och benämnt nätverk*. Det är viktigt att skilja denna typ av nätverk från det som kan kallas *personligt eller individuellt nätverk* och som betecknar alla de relationer en enskild



individ har men där de enskilda relationerna som ingår inte behöver ha kontakt med varandra. Som enskild individ har man släktingar, vänner, bekanta, kolleger osv som har stor betydelse men som inte behöver känna varandra eller uppfatta sig som ingående i ett gemensamt nätverk. När det gäller den typen av personliga, individuella nätverk och tillgången till relationer i allmänhet finns det ingenting som tyder på att kvinnor skulle ha sämre förutsättningar än män. Snarare är den vanligaste föreställningen att kvinnors personliga nätverk är tätare och mera hållfast än det som män i allmänhet har. Det finns också studier som tyder på att det är just bland släktingar och vänner i det personliga nätverket som kvinnor hämtar det starkaste stödet för att starta sitt företagande (Greve & Salaff, 2003).

Begreppet nätverk kan kopplas till det vidare begreppet *socialt kapital* – ett sociologiskt begrepp som definieras, tolkas och används på flera olika sätt. Enkelt kan begreppet översättas med ”värdet av förbindelser” och det diskuterades tidigt från två olika perspektiv. Det ena handlar om socialt kapital som förbindelser mellan individer som skapar trygghet, tilltro och sammanhållning, medborgaranda. Det sociala kapitalet ses då som en resurs för att göra samhället bättre genom social gemenskap och kollektiv handling. En känd företrädare för detta perspektiv är Putnam (1995; 2000) med artikeln *Bowling Alone: America's Declining Capital* där tillbakagången i ekonomin kopplas till hur relationerna mellan människor av olika skäl blivit svagare och individerna mera löst kopplade till varandra. Det andra perspektivet utgår från hur socialt kapital i form av värdefulla förbindelser/personkontakter kan bidra till den enskilde individens karriär och sociala och ekonomiska framgång.

Den franske sociologen Bourdieu (1986) diskuterar de olika tillgångar en individ kan ha i form av ekonomiskt, kulturellt, symboliskt och socialt kapital. Alla former av kapital är ojämlikt fördelade och bidrar till att förstärka ojämlikheten mellan individer och grupper.

Inom WiB-projektet finns båda perspektiven på socialt kapital representerade. Genom att skapa förutsättningar för att de individuella medverkande företagen får konkurrensfördelar och framgång med hjälp av värdefulla personkontakter, så antas detta bidra till den gemensamma regionala utvecklingen på samhällsnivå. På samma sätt – genom en positiv ekonomisk utveckling inom den individuella regionen och landet så främjas Skagerraksregionens gemensamma utveckling. WiB-projektet ökar den enskildes sociala kapital men också det samlade sociala kapitalet inom regionen.

Roomi (2009) beskriver hur kvinnliga företagare utnyttjar olika former av socialt kapital under olika faser av företagets utveckling. Han utgår från Churchill och Lewis modell (1983) över de olika faserna i ett företags utveckling. I startfasen är det främst familj, vänner och kvinnliga nätverk, i etableringsfasen blir kontakter med personal, kunder och leverantörer viktigare. I tillväxtfasen handlar det om mixade nätverk, professionella affärsrådgivare, revisorer och banker och slutligen i den sk mognadsfasen står relationerna med leverantörer, distributörer och "branschfolk" för det viktigaste sociala kapitalet för företagets fortsatta utveckling. Det intressanta med Roomis studie i det här sammanhanget är hur den visar på behovet av just kvinnliga nätverk i startfasen för kvinnliga företagare och att allteftersom företaget växer och utvecklas så får mixade nätverk större betydelse. (Därmed inte sagt att den kvinnliga företagaren bryter förbindelserna med sina tidigare kvinnliga nätverk).

Inom forskningen kopplas sociala nätverk till tillgången på och produktionen av socialt kapital från åtminstone två olika perspektiv – dels det som brukar kallas det strukturalistiska (the structuralist approach)och dels det *relationella* (the connectionist approach) (Borgatti & Foster, 2003; Johannisson & Olaison, 2007). Det strukturalistiska perspektivet fokuserar på hur starka banden/förbindelserna i nätverket är, vad de innehåller, hur mycket socialt kapital nätverkets individuella delar representerar. Enklare uttryckt: Storleken på det sociala kapitalet genom ett enskilt nätverk beror på hur betydelsefulla de individer/grupper som är med i nätverket är och hur starka och täta banden är dem emellan.

Det relationella perspektivet ser i stället det sociala kapitalet som något som produceras av nätverket, som ett resultat av aktiviteterna i de förbindelser nätverket utgör (Lin, 1999). Med den utgångspunkten är en individs sociala kapital mera ett uttryck för vederbörandes förmåga att skapa och upprätthålla sociala relationer och det är det som pågår i nätverket snarare än vilka som är med som avgör hur betydelsefullt nätverket blir.

Dessa båda perspektiv motsäger inte varandra men ger lite olika vinklar på sociala nätverks betydelse både för den enskilda individen och för samhällets utveckling. Även om ett nätverk inrymmer de allra mest betydelsefulla och inflytelserika personerna så blir det betydelselöst för den enskilda individen om hon inte kan skapa relationer. På samma sätt blir ett nätverk där människor bara träffas för att i bästa fall bekräfta varandras betydelse meningslöst ur samhällets synpunkt om man inte kan samlas kring gemensam handling.

Inom WiB-projektet är det främst den strukturalistiska ansatsen som varit aktuell. Genom att utveckla ett nätverk och genom

att öppna dörrar till andra etablerade nätverk, framförallt inom det sk. innovationssystemet har projektet bidragit till att öka de deltagande företagarnas sociala kapital. En ständigt återkommande fråga har då också varit huruvida det sociala kapitalet påverkas och i så fall på viket sätt om ett nätverk består av enbart kvinnor eller om där finns både män och kvinnor? Allt annat lika – är nätverksförbindelser med män mera värdefulla än med kvinnor? Lewis diskuterar utifrån en studie av kvinnliga entreprenörer (2006) hur det idag ofta anses progressivt att beskriva sig som könsneutral och att det blivit allt vanligare att hävda att kön inte har någon betydelse. Hon visar på det paradoxala i att samtidigt allt flera studier publiceras som belyser i hur hög grad företagande och entreprenörskap är förknippat med maskulinitet/femininitet, med processen att "göra kön" och med de ojämlika maktstrukturer mellan män och kvinnor som fortfarande råder i samhället.

De frågor som diskuterades i de olika fokusgrupperna handlade om vilka nätverk man är med i, på vilket sätt man blivit medlem, vad man använder nätverken till och vad som krävs för att man skall fortsätta engagera sig.

Säkert beroende på hur ämnet introducerades så svarar alla utifrån sina erfarenheter av etablerade nätverk. Ingen berättar om sina relationer med familj, släktingar och vänner och deras betydelse för företaget. Detta kan självklart inte tolkas som att man inte får stöd i sina nära relationer men det som diskuteras är hur etablerade nätverk av olika slag bidrar till den egna och företagets utveckling.

De nätverk som beskrivs kan kategoriseras i åtminstone sex olika grupper eller huvudtyper. Varje kategori motsvarar delvis olika former av socialt kapital och fyller därmed också olika behov:

- 1. Nätverk/grupperingar som kopplas till det offentliga stödsystemet för innovation och nyetablering av företag. Förutom i det självklara WiB-nätverket så är i stort sett samtliga också medlemmar i ytterligare ett eller flera sådana nätverk.

- 2. Personliga, mer eller mindre spontant bildade nätverk utifrån gemensamma erfarenheter eller behov. *"Vi var ett gäng som startade..."*

- 3. Nätverk man startat själv med huvudsyfte att bygga ett kontaktnät, bredda sin marknad, upprätthålla förbindelser med kunder. *"jag drog igång detta som ett sätt att göra mig och min verksamhet synlig eftersom jag var ganska ny på orten..."*

- 4. Nätverk direkt kopplade till andra företag – branschvis eller geografiskt. *"jag gick med i företagarföreningen för där får jag mycket hjälp och tips"; "mitt viktigaste nätverk idag är att jag sitter med i styrelsen för vår branschs intresseförening..."*

- 5. Informella men etablerade grupperingar med hög status och/eller mycket täta förbindelser. Det finns många olika varianter av den här typen. Det kan vara större sammanslutningar utifrån gemensamma värderingar – t.ex. politiska eller religiösa grupperingar. *"inom Jehovas vittnen så byggs Rom på en dag..."* Det kan också vara mindre, exklusiva grupper av särskilt utvalda. Ett exempel är *"att nu när vi blivit så här stora så märker jag att jag blir inbjuden till bankens luncher för vissa företagare och där träffade jag..."*

”Good old boys nätverk – om jag skall göra något ihop med dom så måste jag blanda mig med dom, men de ser inte mej och de är inte med på Facebook”

- 6. Formaliserade, väl kända och väl etablerade nätverk med hög status, typ Rotary, Börssällskapet, Industri och handelskammaren. I den här formen av nätverk finns ofta ett system och regelverk för inval. Endast en mindre del av deltagarna i WiB-projektet har tillgång till den här typen av nätverk.

Utifrån de intervjudata som finns tillgängliga från WiB-projektet går det inte att direkt jämföra med Roomis studie (2009) som visar hur kvinnliga entreprenörer utnyttjar olika former av socialt kapital under olika faser av företagets utveckling. Mängden data är inte tillräckligt stor och data är heller inte kategoriserade utifrån de enskilda företagens läge i utvecklingskurvan. Det går ändå att se ett liknande mönster hos de deltagande företagarna i projektet. De som berättar om betydelsefulla branschnätverk eller om att t. ex. vara en av de utvalda som blir inbjuden till bankens luncher, är också de vars företag ligger längre fram i utvecklingskurvan. Det är företag som är väl etablerade och som visat sig kunna överleva. Då ökar också möjligheten att producera nytt socialt kapital eftersom den här typen av nätverk innehåller mycket resurser för det. *”När jag var med där första gången så träffade jag… och det ledde så småningom till att jag blev invald i…”* osv. Inte minst gäller detta de nätverk som formats utifrån gemensamma värderingar. Förbindelser som officiellt baseras på t ex gemensam trosuppfattning visar sig utgöra ett mycket värdefullt socialt kapital – färdigt att använda för att utveckla företagets affärer. Gemensamma värderingar stärker banden, ökar tillit och förtroende och gemensamma affärer stärker banden ytterligare inom gruppen.

De företagare som befinner sig i de tidigare faserna av verksamhetens utveckling pratar mera om de nätverk som utvecklats inom de olika stödsystemen och om mera spontana, personliga nätverk, ibland startade på eget initiativ. Här är relationerna mera privata även om man deltar utifrån sin professionella identitet. Det sociala kapital som nätverken producerar investeras på flera sätt.

Viktigt i startfasen är att kunna stärka den egna identiteten som företagare och få stöd och uppmuntran till att fortsätta driva sitt projekt. *”… här får jag prata om jobbet och mitt företag… ; ”..det är inte alltid så populärt att prata om jobbet med väninnorna, det är lättare i nätverket med andra som också håller på…”; ”vi stöder varandra och peppar vid motgångar..”.*

När det gäller startfasen så verkar just kvinnliga grupperingar och nätverk ha störst betydelse. Samtidigt uttrycks på flera sätt en tveksamhet till om det är särskilt viktigt eller särskilt bra med nätverk som riktar sig till just kvinnor. Lewis (2006) diskussion om problematiken runt idén om könsneutralitet gäller även företagarna inom WiB-projektet. För en del är det både självklart och extra värdefullt med kvinnliga nätverk *”… där kan jag prata om det som jag inte kan ta upp annars…”; ”…där fungerar det mycket enklare och jag känner mig mera hemma..”* Kvinnliga nätverk beskrivs av några som mera personliga/privata och med en mera nära relation. *”Där har vi tystnadsplikt”.* Andra förnekar att kön överhuvudtaget har någon betydelse. *”Det spelar nog ingen roll men har blivit så…”*

Det finns också de som klart uttrycker att det inte är så bra med kvinnliga nätverk och att målet måste vara mixade grupper. Särskilt gäller detta nätverk som är organiserade av det offentliga stödsystemet och som vänder sig till kvinnor. *”När jag blev erbjuden att vara med så kändes det som om jag tillhörde en svagare grupp i extra behov av stöd.”* En förklaring kan vara att den typen av grupperingar inte anses producera tillräckligt värdefullt socialt kapital eftersom medlemmarna är i samma situation som man själv. Samtidigt är det tydligt att just en känsla av tillhörighet och frihet att kunna prata om vad man vill är viktigt för utveckling av självkänsla, mod och uthållighet.

Nätverk används också mycket medvetet för att skapa en marknad, för att bredda den och för att knyta nära förbindelser med existerande och blivande kunder. *”Utan nätverk – ingen business”* uttrycks av flertalet av kvinnorna i projektet även om förbindelsen med kunderna skapas och upprätthålls på olika sätt. *”Mitt viktigaste nätverk är mina kunder och jag försöker ordna olika aktiviteter tillsammans med dem”* När kundunderlaget breddas växer nätverket.

Andra företagare beskriver hur man mycket medvetet sökt sig till olika typer av nätverk. Det är dels nätverk inom samma bransch för att fördjupa och utveckla sin egen kompetens och där medlemskapet också blir en bekräftelse och ett synliggörande av den egna professionen. Andra nätverk består av en blandning av professioner/branscher. Den typen av nätverk har större betydelse för att bredda den egna marknaden liksom att tillhandahålla expertkontakter inom andra områden än det egna. *”Där får jag nya idéer, sparring och det har också givit B2B”*. Denna form av nätverkande får allt större betydelse när företaget är etablerat, inte längre är i start- eller försöksstadiet och är antagligen ett viktigt instrument för att få acceptans och respekt inom näringslivet i vidare mening. Genom att medverka i branschnätverk eller andra typer av nätverk där det är företaget snarare än företagaren själv och hennes behov, som är förutsättningen för att söka medlemskap så blir företaget synligt och markerar sin plats. Det kan också leda till att man blir invald/rekommenderad till de traditionellt manliga, högstatusnätverken som en slutlig bekräftelse på den egna och företagets betydelse.

Referanser

Ahl, H. (2006). "Why Research on Women Entrepreneurs Need New Directions." Entrepreneurship: Theory & Practice 30(5): 971-951.

Alsos, G. A. and E. Ljunggren (2006). Kjønn og entreprenørskap. Entreprenørskap på norsk. O. Spilling, Fagbokforlaget.

Ardichvili, A., R. Cardozo, et al. (2003). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development." Journal of Business Venturing 18(1): 105.

Borgatti, S.P & P. C Foster. 2003. The Network Pradigm in Organizational Research: A Review and Typology. Journal of Management 29(6) sid 991-1013

Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. i Richardson (red) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greewood.

Bruni, A., S. Gherardi & B. Poggio (2004). Doing Gender, doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices. Gender, Work & Organization, vol 11, issue 4

Churchill, N & V.L. Lewis (1983). The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review 61(3) sid 30-50

Commission, E. (2003). Green Paper Entrepreneurship in Europe. Brussels. COM (2003) 27.

Damvad og Designit, 2010. Nem vækst? - Om nye og mindre virksomhetders møde med det offentlige. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet

Engeland, S. (2011). "Norge vakler i gründertoppen." Mandag Morgen (8) 28. februar 2011.

Gaglio, C. M. and J. Katz (2001). "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness." Small Business Economics 16: 95-111.

Goduscheit, R. C. (2010). "State of the art in entrepreneurship research. A systematic academic review of recent research on entrepreneurship from a gender perspective." http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=mer%2FHovedsidemal&cid=1236685229968.

Goduscheit, René Chester, 2011. State of the art in entrepreneurship research. A policy-oriented review with particular emphasis on the gender perspective and the Norwegian context. København: Damvad

Greve, A. & J. W. Salaff. 2003. Social Networks and Entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice 28(1) sid 1-22

Hauge, E. S. and P.-A. Havnes, Eds. (2005). Women Entrepreneurs. Theory, research and policy Implications. Kristiansand, Norwegian Academic Press.

Hills, G., G. Lumpkin, et al. (1997). "Opportunity Recognition: Perception & Behaviours of Entrepreneurs." Frontiers of entrepreneurship research: 330-344.

Holmquist, C. and S. Carter (2009). "The Diana project: pioneering women studying pioneering women." Small Business Economics 32(2): 121-128.

Johannisson, B & L. Olaison. 2007. The Moment of Truth – Reconstructing Entrepreneurship and Social Capital in the Eye of the Storm. Review of Social Economy 65(1) sid 55-78

Kickul, J., L.Gundry & S.D. Sampson. 2007. Women Entrepreneurs Preparing for Growth: The Influence of Social Capital and Training on Resource Acquisition. Journal of Small Business & Entrepreneurship. 20 (2) sid. 169-181.

Kovalainen, A. (2005). Women and Business Start-up in Nordic Countries: Comparisons and Contradictions. Women Entrepreneurs. Theory, Research and Policy Implications. E. S. Hauge and P. A. Havnes. Kristiansand, Høyskoleforlaget - Norwegian Academic Press.

Lewis, P. 2006. The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. Gender , Work and Organization. 13 (5) sid 453- 469

Lin, N. 1999. Social Networks and Status Attainment. Annual Review of Sociology. 25: 467-487

Ljunggren, Elisabet et.al, 2010. Gender and innovation. learning from regional VRI-projects. Bodø: NF-rapport nr. 2

Nyföretakarcentrum Sverige. 2010. Nyföretagarbarometern 2009-2010. Stockholm

Putnam, R. D. 1995 Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy 6 (1) sid 65-78

Putnam, R. D. 2000. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster

Richardson, P. and D. Bennett (2006). Women Into Network: A Dynamic Model for Developing Women's Entrepreneurship. Women Entrepreneurs. Theory, Research and Policy Implications. E. S. Hauge and P.-A. Havnes. Kristiansand, Høyskoleforlaget - Norwegian Academic Press.

Roomi, M. A. 2009. Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women–Owned Firms. Journal of Enterprising Culture, 17 (4). Sid 473-495

Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities." Organization Science 11: 448-469.

Shane, S. and S. Venkaraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." Academy of Management Review 25: 217-226.

Steyaert, C. and D. Hjorth, Eds. (2003). New movements in entrepreneurship. Cheltenham, Edward Elgar.

Steyaert, C. (2007). ""Entrepreneuring" as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies." Entrepreneurship & Regional Development 19: 453-477.

Svenskt Näringsliv Företagsamheten i Sverige, februari 2011. Stockholm

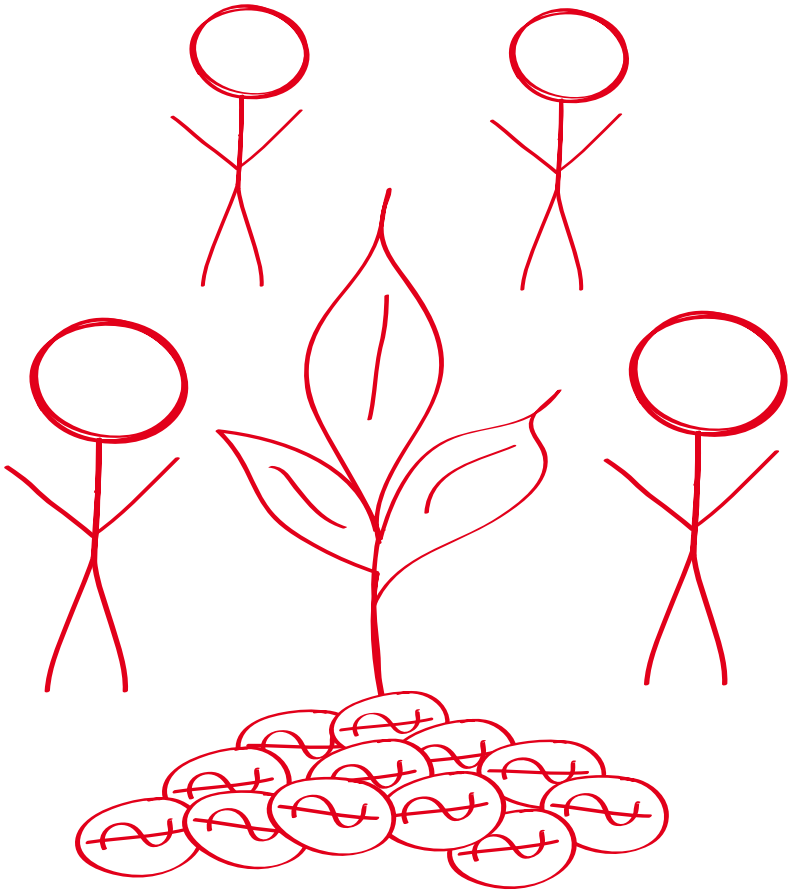
Tillväxtverket 2009. Rapport. Fakta och statstik: Kvinnors och mäns företagande. Stockholm

WOMEN IN BUSINESS – MENINGSFULDE VÆRDIER - RELATIONER I VÆKST

Peter Lindgren Assoc. Professor PhD og
Kristin Falck Saghaug PhD Stipendiat, Aalborg Universitet

Women in Business (WiB) projektets overordnede fokus var at skabe en ny skandinavisk model for innovation, der ville kunne understøtte bæredygtig vækst for kvindeejede virksomheder i Skandinavien. Vort bidrag i denne sammenhæng var i udgangspunktet via participerende forskning at støtte virksomhederne i at opdage sine potentialer for ny værdiskabelse og nye forretningsmodeller. Vi kaldte vores forsknings- og udviklingssamarbejde med WiB for "Relationer i vækst". Det er netop relationerne i et netværksprojekt som WiB, der har et potentiale til at bidrage til at udvikle og skabe viden i forhold til mere holdbare og fremadrettede nye forretningsmodeller, som Kramer og Porter i en af sine seneste artikler (Porter and Kramer 2011) fremhæver, vil kunne bidrage til at løfte ikke bare den enkelte virksomhed i sig selv, men på samme tid både virksomheden, det samfund og den kontekst som denne befinder sig i - via at skabe *fælles værdier* (*shared values*).

Vi vil i dette kapitel overordnet beskrive forretningsmodel innovationsprocessen for virksomhederne under de nordiske vækstsamlinger. Vort kapitel konkluderer med den første version af vor model for skandinavisk forretningsmodel innovation, som er skabt på baggrund af en fri inspiration fra elementer i Scharmer's Teori-U (Scharmer 2009) og vore forskningsmæssige erfaringer og resultater i løbet af projektet.



Projekt opstart – forretningsmodel innovation kræver forberedelse

Inden vi begyndte på projektet, fandt vi som forskere, at der qua det langsigtede perspektiv og ønske om at skabe noget unikt ville det være væsentligt, at kvinderne bag de mange spændende virksomheder forstod, at det at arbejde med det unikke og det anderledes kræver forberedelse, tid og rum til at fordybe sig om noget der er af betydning og giver mening. Det er ligeledes vigtigt, at der gives mulighed for at dele den viden, der allerede er i netværket således, at den samlede viden bliver den fremtidige ressource til forretningsmodel innovation.

Vi ønskede at udvikle virksomhederne til forretningsmodel innovation gennem en skræddersyet proces. Det handlede om at motivere og bringe forretningsmodel innovationskraft frem og ind i virksomhederne igen med henblik på at frigøre de værdier, der gør virksomhederne i stand til virkelig at kunne differentiere sig (Porter 1996), men også at udvikle virksomhederne til at kunne skabe den forskel, som de allerede har potentialet til at gøre. Herved at frigøre det immaterielle potentiale (Hamel 2002;Scharmer 2009) som virksomhederne allerede indeholder for fremtidig udvikling og forandring. Når man som virksomhed virkelig forstår at bidrage til at forene det unikke med nye relationer, viser både

analyser af historiske hændelser som for eksempel fremkomsten af renæssancens vækst (Johansson 2004), udvikling af ny viden (Styhre 2006) og vore egne undersøgelser blandt andet i relation til forskellige videnskompetencer (Lindgren et al. 2009) at noget anderledes har grobund for at kunne opstå – en ny viden og muligheden for fremtidig innovation.

I denne særlige form for relationsskabelse, som vi har arbejdet med i WiB-projektet - er det nødvendigt at udvikle relationerne, man har tillid til (Amidon 2003) både internt og eksternt i virksomhederne. Den enkelte virksomhed har behov for at blive styrket i at have endnu mere fokus på deres *værdiskabende* relationer. Disse relationer er der potentielt nye kundegrupper og nye forretningsmodeller i. Det er derfor vigtig at forstå, at det handler om både at finde ind til den enkelte virksomheds *værdier* - både de helt konkrete kerneværdier, som virksomheden tilbyder sine kunder, de økonomiske potentialer og viden, som for eksempel kan adresseres i kapitalbegreber som f.eks. social, human, intellektuel kapital, og endelig også at finde hvad vi kan kalde kerneværdier, som står i relation til de mere personlige værdier, som virksomheden repræsenterer (Saghaug and Lindgren 2011). Begge dele er en vigtig del af virksomhedens skjulte innovationskapacitet – men som mange i den traditionelle innovations verden og i traditionel innovationsmåling overser og i mange tilfælde helt glemmer at bearbejde og fokusere på.

Der er meget som peger på, at der er behov for at fokusere mere på, at fremtidens forretningsmodel innovation bliver opbygget anderledes, end det sker i dag. Bliver man først klar over, hvor de skjulte værdier i virksomheden og relationerne er - så er det også meget enklere at finde innovationsmuligheder som f.eks. nye kundegrupper, nye processer, nye former for indtjeningsmodeller, nye omkostningsstrukturer mm. - som man endnu som enkeltvirksomhed ikke har haft fat i. Samtidig er det væsentligt, at få virksomhederne til at agere på mulighederne. Der kommer ikke innovation og vækst ud af at have mange ideer til forretningsmodeller med mindre, man handler på disse og får dem, der er holdbare, bragt frem til markedet – og gerne hurtigt således at virksomhederne opnår en konkurrencefordel og *first mover effekt*. Der er behov for et mere handlingsorienteret fokus på at implementere den relations- og netværksbaserede forretningsmodel end på ensidig produkt- og serviceinnovation.

Vækstsamlingsforløbet med forretningsmodel innovation

I vækstsamlings forløbet fokuserede vi på at opbygge og arbejde med at skabe det første fundament og den første platform i og mellem virksomhederne for forretningsmodel innovation, forretningsmodel udvikling, relationer og vækst. Særlig 5 hovedområder var i fokus:

- 1. Udvikling af innovation og relationer på basis af forskelligheder og forskellige virksomheders kompetencer
- 2. Inddragelse af dele af Blue Ocean og åben innovations værktøjer tilpasset WiB - forløbet
- 3. Værktøjer der kan klargøre virksomhedernes nuværende og fremtidige forretningsmodeller – ICI Business modellen (Lindgren, Taran og Saghaug 2010)
- 4. Innovations leadership relateret til forretningsmodel innovation
- 5. Implementering og operation af forretningsmodel innovation

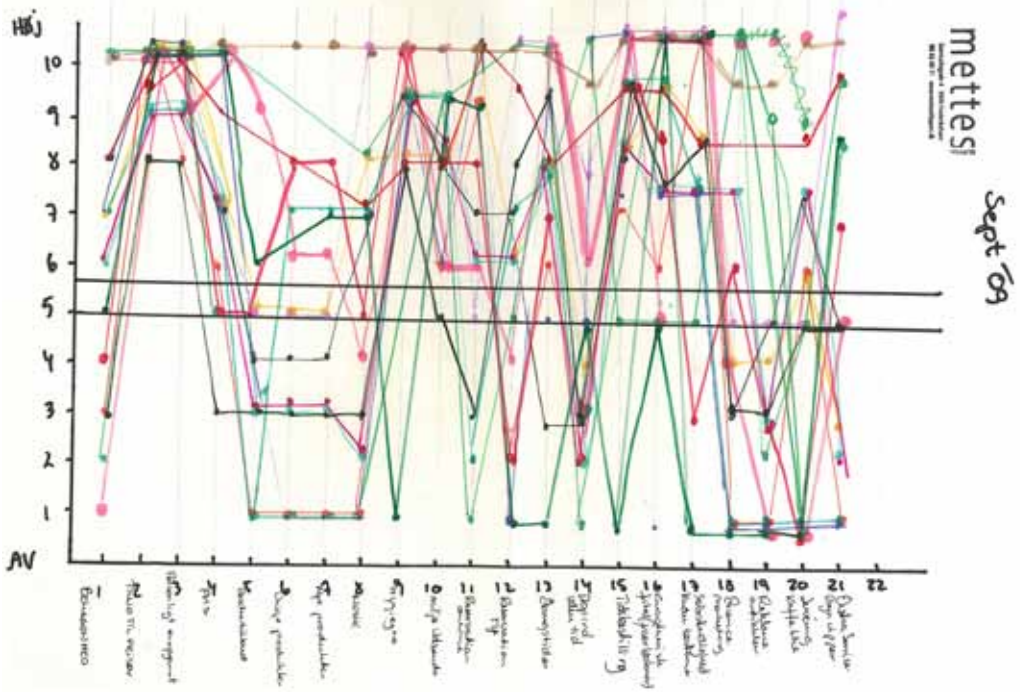
Vidensformidlingsmæssigt var det primære mål for os, at virksomhederne fik en øget forståelse af deres potentiale i egen virksomhed, og at vi medvirkede til at opbygge deres evne til at kunne analysere struktureret egen forretning og forretningsmodeller med tanke på at udvikle og måske sidenhen innovere disse. Det var i denne forbindelse vigtigt at give virksomhederne nogle redskaber og dermed sikre, at de blev styrket i at skabe forretningsmodel innovation via relationer og på tværs af netværk. Via WiB-forløbet fik vi også forsk-ningsmæssigt set adgang til ny viden om forretningsmodel innovationsforløb baseret på et netværk af 37 interessante kvindeejede virksomheder og kunne i et nyt lys se, hvordan innovation af forretningsmodeller i sådan et netværk kunne foregå.

Første Vækstsamling – værdier og værdi opfattelse

Ved den første vækstsamling i Frederikshavn, Danmark benyttede vi lejligheden til at introducere virksomhederne for Blue Ocean værktøjet - Strategilærredet hvor man skaber et visuelt overblik over virksomhedens værdier vs. konkurrenternes og kan derved diagnosticere, hvorvidt man differentierer sig fra ens konkurrenter. For virksomhederne handlede det om at arbejde med en umiddelbar forståelse af, hvad man tror kunderne oplever som de væsentligste værdier, som virksomheden tilbyder.

Fase 1.: "Downloading" af viden om virksomheden – at overkomme det

På et konkret plan kalder vi dette *downloading*, hvilket betyder en umiddelbar



Figur 1. Strategilærred fra en af virksomhedernes hjemmeopgave

replikation af fastlåste tankesæt, som man også ser udfoldet hos Scharmer som det første niveau i Teori U(Scharmer 2009). Men for at netop processen ikke på et erkendelsesmæssigt plan skal stivne her og hindre, at der synliggøres ny viden om virksomhedens værdier, bad vi to og to om at interviewe hinanden, fordi man på denne måden benytter den andens blik til at udfordre en rutinemæssige *downloading*, idet den anden også kan spørge ind til, hvad man faktisk mener, og man tvinges til at reflektere yderligere. Formålet var at *kick-starte* virksomhederne og forretningsmodel processen med at komme i gang med at se virksomheden og de andre virksomheder i forløbet i et andet og nyt perspektiv gennem at se egen virksomhed i et værdi perspektiv og i relation til ens konkurrenter. Virksomhederne arbejdede intensivt med denne udfordring.





Mange strategilærreder udtrykker her både, hvad virksomhederne mener at tilbyde kunderne, hvad de selv står for, foruden at disse også dækker værdier, som også giver mening for dem. Et generelt træk for virksomhedernes måde at udfylde strategilærrederne på var også, at de alle placerede sin virksomhed ret højt i forhold til værdierne i strategilærredet. Dette er et problem, dersom man vil tænke værdi innovation - hvor man sænker udgifterne samtidig, som man giver øget værdi til kunden(Chan Kim and Mauborgne 2005). Til trods for at flere her begynder at få nye erkendelse af, hvad de tilbyder af værdier i forhold til konkurrenterne, så går vi videre med værktøjet i en ny fase for at sikre at flere får øjnene op for, hvad virksomheden reelt rummer.

Fase 2. At se sin egen virksomhed og forretningsmodel med friske øjne – "Seeing"
Under workshoppen bad vi virksomhederne om at tage tilbage i egen virksomhed og fordybe sig lidt mere i de fundne værdier og deres strategilærred med henblik på at undersøge kundernes værdiopfattelse f.eks. gennem interview. Vores hensigt var, at virksomhederne herved fik en ny erkendelse af at se virksomhedens værdi udbud med friske øjne. Vi ønskede, at virksomhederne skulle opleve, om deres kunder virkelig oplevede de samme værdier, og om de værdier, som var identificeret på samme måde, blev betragtet af kunderne som værdier og centrale for deres valg af virksomhed og produkter, services og processer. Formålet var ligeledes at forsøge at arbejde med et perspektiv, hvor virksomhederne skulle arbejde med at kigge indefra og ud (*inside-out*) og at kigge udefra og ind (*outside in*) - i dette tilfælde fra kundens perspektiv. Figur 1 viser et af resultaterne efter at kunderne er blevet spurgt, hvor ejeren har givet

hvert enkelt svar sin egen kurve. Blandt de konkrete tilbagemeldinger fra virksomhederne var eksempelvis, at en opdagede ved at interviewe kunderne, at nogle dyre produkter, som hun troede var vigtige for kunderne, viste kunderne sig derimod at være indifferente i forhold til. En anden virksomhedsejer meldte senere tilbage, at selv om hendes medarbejdere fandt, at det måtte være vigtigst at spørge kunderne om de mere bløde værdier, viste det sig, at hendes kunder var mere optaget af f.eks. leveringssikkerhed. En tredje opdagede at strategilærredet ligefrem kunne blive til et nyt produkt i hendes egen forretning.

Resultatet af begge øvelser blev en række strategilærreder, som viste at majoriteten af virksomhederne leverer værdier og opererer med forretningsmodeller indenfor servicesektoren, og en meget stor del af disse er værdier, som er immaterielle og stærkt knyt-tet til ejeren. I processen fandt vi ligeledes en række kerne kompetencer, som gjorde virksomhederne unikke – i nogle tilfælde helt unikke. Således viste det sig, at en virksomhed producerede 29 forskellige slags tomater efterspurgte i hele Norge, en svensk virksomhed levede af at producere radio og tv med information, man ikke kunne skaffe via mainstream presse. Et arkitektfirma tilbød særlige restaurationsopgaver, som andre ikke kunne lave, andre tilbød unikke behandlingstyper, en havde særlige kombinationer af heste og socialt arbejde, en anden exceptionelle design kompetencer. Dette er bare et udpluk af eksempler og gennemgående viste det sig, at mange firmaer havde noget *særligt* at tilbyde af værdier.

Gennemgående blev hele processen og øvelsen en *øjenåbner* for virksomhederne og forskerne af både, hvad virksomhederne mente de tilbød af værdier, hvilke konkurrenter de havde og i denne sammenhæng også for nogen en bekræftelse af, at ingen var som netop dem. Det er særdeles vigtig for den videre proces og ikke mindst for en kommende forretningsmodel innovation, at man som virksomhed er i stand til at se sig selv og sin forretningsmodels værdiudbud fra mange vinkler.

Anden Vækst samling – Forretningsmodellen

Ved den anden vækstsamling som foregik i Lysekil i Sverige ved en smuk sø i et ombygget tidligere fængsel for hårde kriminelle(!) nu diametralt ændret til wellness og spa - ønskede vi, at virksomhederne skulle forsøge at gå et skridt videre. Vi fokuserede fortsat på deres værdiopfattelse ved først at analysere deres værdier og derefter ved at bede dem om at forbinde deres værdier fra strategilærredet til den første bygge klods i forretningsmodellen - *Value Proposition* - værditilbud.

Udgangspunktet var, at vi introducerede alle virksomheder til byggeklodserne i en generisk forretningsmodel, hvor de gennem at svare på en række spørgsmål, om deres virksomhed skulle introduceres til at tænke deres værditilbud ind i en større helhed. Dette var samtidig indgangen til næste fase – en forståelse af virksomhedernes egen forretningsmodel og det videre arbejde med forretningsmodellens første byggeklods i vores *forretningsmodel framework*, som vi bad dem udfylde. Ligesom under den første øvelse med Blue ocean strategilærredet bad vi kvinderne om kun at forholde sig til deres eksisterende forretningsmodel (AS IS Business Model (BM). Her begyndte de på udfyldelsen af deres første AS IS BM og dets byggeklodser via samtale med en anden virksomhed - to og to.

Kundernes syn på værdier blev ligeledes inddraget med henblik på at udvide betragtningerne omkring forretningsmodellen ved at gå videre fra, hvilke værdier man selv mener, at man tilbyder til yderligere samtale om, hvad ens kundegrupper mener, at virksomhederne tilbyder af værdier.



De fleste arbejdede videre hjemme via den tilsendte fil. Vi modtog hele 27 BM kanvasser tilbage, hvilket gav os et godt baggrunds- og forskningsmateriale. Materialet udtrykte med hensyn til værdier, at de kvindeejede virksomheder i dette projekt har meget stort fokus på de immaterielle værdier og gennemgående stor fokus på værdier relateret til netværk og relationer til netværk. Mange af virksomhederne udtrykte desuden, at de havde store udfordringer ift. forretningsmodel byggeklodsen – kompetence. Det skyldtes, at meget af den viden og indsigt, der forefindes i virksomhederne, er tæt forbundet med ejeren og dermed hænger på og er knyttet til ejeren selv. Meget af kompetencen er yderligere usynlig og er derfor svær at gøre brugbar og værdifuld, hvis ejeren *gemmer* på kompetencen. En af de usynlige kompetencer som vi arbejde med at få frem var *innovations kraften*, som i mange tilfælde allerede lå i virksomhederne, men som ikke blev udfoldet og brugt i fuld skala.

Fase 3 på vej mod forretningsmodel innovation –"Sensing"

Det var vigtig for os ikke at starte forretningsmodel innovationen i virksomhederne før, virksomhederne havde afdækket deres nuværende viden og kompetencer. Helt bevidst havde vi holdt virksomhederne tilbage fra *innovations spøgelset* med det ene formål at få virksomhederne til at forstå sig selv, deres værdier og deres forretningsmodel(ler). Vores tese var her, at alt for mange virksomheder kaster sig ud i innovation uden egentlig at kende sig selv, deres egen virksomheder og værdier. Dermed går mange virksomheder "over åen" efter vand og særdeles tankevækkende bliver dette set i lyset af, at virksomhederne gennemgående indeholder kæmpe potentialer for forretningsmodel udvikling. Potentialerne bliver bare ikke udfoldet, og de er meget sjældent synlige for omverdenen eller ejerne selv. Alt for megen forretningsmodel innovation begynder med at tænke nyt – uden at tænke over det man allerede har eller allerede ved. Fase 1 – *downloading* og fase 2 *seeing* er netop målrettet denne opgave. Men ud fra en Scharmer inspiration er det fundamentalt, at man bevæger sig mod erkendelser af virkeligheden på et endnu dybere niveau, som nærmer sig en åbning mod fremtiden. I fase 3 – *sensing* åbnede vi op for en hjemmeopgave der denne gang skulle handle om og motivere virksomhederne til at begynde med at tænke over, hvor kvinderne kunne forestille sig at innovere deres forretningsmodel i forhold til hhv. strategilærred og forretningsmodel.

Tredje Vækstsamling - Forretningsmodel billeder

Ved den tredje vækstsamling på det nyligt ombyggede og Gotham City lignende kunst-hotel, Hotel Ernst i Kristiansand i Norge arbejdede vi videre med de andre bygge-klodser i forretningsmodellen. Vi havde på forhånd trykt en A 1 af et forretningsmodel kanvas med byggeklodserne på (Osterwalder and Pigneur 2010). Formålet var, at vi derved kunne gå meget mere konkret til værks og diskutere det *forretningsmodel billede*, som virksomhederne og deres kollegaer får frem, når de gruppevis arbejder sammen om at udtrykke forretningsmodellen. Vi ønskede, at virksomhederne skulle få en fornemmelse af, hvor stor deres forretningsmodel potentiale og forretningsmodel innovationsrum egentlig er, og samtidig gav det os mulighed til at teste, hvorvidt BM kanvasset fungerede ift. den *sansning*, vi var optaget af skulle ske.

Denne gang udvidede vi gruppen til mindst tre virksomheder i hver gruppe, som sammen havde til opgave at kigge på og diskutere hinandens forretningsmodels styrker, svagheder, udfordringer, trusler (en SWOT analyse af deres respektive forretningsmodeller) og ideer. Vi tilsigtede så vidt muligt yderligere, at 3 fra hvert land kunne arbejde sammen for også at få den kulturelle og

geografiske dimension med ind under forretningsmodel innovations arbejdet. Begrundelsen var at introducere netværkstankegangen og give virksomhederne en fornemmelse af, hvor meget man kan innovere i netværk, og hvor meget mere man netop kan opnå ved at innovere i netværk. I processen ønskede vi, at de to andre virksomheder i gruppen skulle forsøge at se alle de yderligere mulige værdier og ideer, som den konkrete BM kunne indeholde, og som virksomheden i fokus måske ikke selv kunne få øje på. Alle ideer blev noteret på lyseblå post-it for at signalere, at her var en god ide, som skulle undersøges – ingen måtte imidlertid kommentere på, om det var en god eller dårlig ide. Ideen blev sat ind på den eller de bygge klodser i forretningsmodellen, som man mente ideen hørte til.

Her var det vores erfaring, at mange via dette redskab fik synliggjort og derved opdagede deres store spektrum af uudnyttede potentialer. I et konferncepaper – *Revelatory aspects when innovating the as is Business model – actualizing hidden knowledge* udfolder vi på baggrund af, hvad vi finder er *åbenbaringsaspekter* ved at anvende forretningsmodel kanvasset/lærredet (og strategilærredet) som en form for *boundary object* – et grænseobjekt - som får en form for åbenbaringsfunktion på linie med et maleri kanvas/lærred, idet det kan synliggør virkeligheden – as is – situationen for den enkelte virksomhed og i dette synliggør skjult potentiale (Saghaug and Lindgren 2010). Vi beskriver dog også heri, hvor centralt det er, at man netop *ser sammen.* At virksomheden gennem samtalen med de andre igangsætter denne erkendelsesproces. Og at dette netværksfokus derved får en yderligere betydning for selve forretningsmodel innovationen - det bliver noget der sker via fællesskabet i gruppen i en balance mellem individuelle interesser og participation. I nogle af grupperne som arbejdede med opgaven skete der et større ideflow end i andre, hvilket gav mulighed for fokus på udvidelse af eksisterende forretningsmodel og derved en mulig innovation af den nuværende forretningsmodel. Gennem workshoppen begyndte en del af virksomhederne at sætte ideer på forretningsmodel lærredet.

Vi fortsatte med at kigge på udvidelse af eksisterende forretningsmodeller og vi understøttede denne proces ved specifikt at give virksomhederne yderligere et værktøj fra Blue Ocean værktøjs kassen – *De Seks Veje* værktøjet. Dette værktøj stimulerer til

at tænke på: alternative industrier, strategiske grupper, kundegrupper, komplementære produkter og services og særlige trends, som adskiller sig fra den traditionelle industris fokus. *De seks veje* værktøjet udvider yderligere virksomhedernes forretningsmodel rum og gør det muligt at se udover egen forretningsmodel.

I denne proces kunne virksomhederne modsat tidligere selv vælge, hvem de ville danne gruppe med - dog lagde vi en begrænsning på, at arbejdet skulle foregå i samarbejde med en fra et andet land – om muligt. Dog nytter det ikke at sætte nogen sammen, hvor det ikke giver mening for de respektive personer – det kommer der ikke megen forretningsmodel innovation ud af. Det nytter ej heller at sætte nogen sammen, der er for tætte på hinanden f.eks. konkurrencemæssigt. Frygten for at en anden tager ens ide eller oplevelsen af at den anden venter på, at man kommer med en ide, som denne kan bruge - låser forretningsmodel innovations processen. Til gengæld kan man sige som forretningsmodel innovations leder er det sundt at *udfordre* virksomhederne i processen ved at præsentere dem for noget eller nogen, der er anderledes. Det er ofte ved at bringe forskelligheder og præsentere deltagerne for noget anderledes, at spændende forretningsmodel innovationer opstår. Det er en anderledes måde at drive forretningsmodel innovation på end traditionel klynge metode. Forskelligheden og det at præsentere deltagerne for noget, de ikke har prøvet eller set før, kan ligeledes metodisk benyttes i hele forretningsmodel innovations processen.

Processen og metoden gav en rigtig fin energi i grupperne – nogen kunne måske sige fornyet energi efter at de fik lov til at vælge selv. Her oplevede vi, at flere søgte hinanden – med baggrund i de oplevelser, processer og relationer, de havde knyttet tidligere i forløbet. Her havde de spottet andre, som de kunne ønske at tale mere sammen med og eventuelt udvikle deres forretningsmodel(ler) med.

De seks veje er et værktøj, som fungerede godt i forlængelse af *forretningsmodel frameworket*. Til trods for at værktøjet kan være lidt besværligt - så tvinges deltagerne igennem denne proces til at tænke over nogle elementer, som de måske ikke alle er lige fortrolige med.

Det var dog en overvejende del af virksomhederne for hvem, man kunne fornemme, at det ikke var et ønske, som sådan at udvide ens forretning – i hvert fald ikke for enhver pris. I denne proces bemærkede vi endvidere, at det var centralt for deltagerne, at de mulige videre skridt og arbejdet med forretningsmodeludviklingen kunne og skulle generere noget, som var interessant og meningsfuldt for de involverede virksomheder. De personlige værdier og virksomhedens værdier viste sig i denne proces at være tæt forbundet (Saghaug & Lindgren 2010;Saghaug & Lindgren 2011).

Fjerde Vækstsamling – på vej mod at skabe en ny forretningsmodel.

I fjerde vækstsamling gik deltagerne fra at innovere i det *indre rum* – indendørs til det *ydre rum* – udendørs. I Skagen – ønskede vi at afprøve en længe næret drøm om et forsøg med forretningsmodel innovation i det åbne rum. Ledelsen bag WiB gav os denne unikke mulighed, og vi tog chancen for at afprøve en række ideer og teste en række hypoteser omkring innovation og læring ved at trække processerne ud af de firkantede "klasselokaler" og konferencerum. Vækstsamlingen blev derfor placeret udendørs på en række udvalgte steder. Desuden var ønsket at gøre det skabende element i innovationsprocessen mere gældende. Vi havde erfaret at *lærredet* i både workshoppen omkring strategilærred



og forretningsmodel kanvas havde nogle strukturelle ligheder med kunstskabelse, og dette ville vi afprøve yderligere i et større rum end blot "klasseværelset" på et hotel. Vi ønskede at få deltagerne til at bruge flere af deres sanser og bruge det ydre rum som inspiration og medspiller i forretningsmodel innovationen. Vores tese var, at vi ville kunne opnå en anderledes innovation ved at flytte processen udendørs, idet vi ville kunne få andre sanser i spil og derved bidrage yderligere til den enkeltes kreativitet. Det, som vi er kommet til, handler nu for alvor om at slippe fastlåste tankesæt og begive sig ind i nutiden og favne fremtiden.

Fase 4 - Presencing – meningsfulde relationer favner fremtiden

Vi ønskede med denne workshop at åbne virksomhedernes øjne for, at forretningsmodellen er et sted og en model, man skal kunne *bevæge sig* i og *med* - samtidig med at man løser innovations opgaver i processen. Virksomhederne blev udsat for en form for stress, således at det lignede en form for den almindelige hverdag, som virksomhederne arbejder i. Vores ide med dette forsøg var, at mange af virksomhederne og andre virksomheder, vi har arbejdet med i andre projekter, har meldt ud, at der er alt for lidt tid til at tænke i innovation i hverdagen. Desuden blev det et yderligere forsøg på at komme ind til, hvad man ønsker sig for fremtiden i de nye forretningsmodeller. Forretningsmodel innovationen blev yderligere "krydret" med lokale og eksterne partnere samt, at support systemet fik en særlig aktiv rolle ind i processen. Vi inddelte workshoppen i syv poster dækkende de centrale dele og udfordringer i en forretningsmodel:

- Post 1. Kunden - Der tænkes over, hvilke kunder der er drømmekunder – hvilke kunder ønsker vi at få? Der skulle males et billede af drømmekunden(e) i ens nye forretningsmodel.

- Post 2. Produktet – Der reflekteres over, hvilke værdier (produkter, services, processer) vi vil tilbyde? Deltagerne laver en skulptur af værdien, som man vil tilbyde i ens nye forretnings-

model – gerne af idealet. For de som vil arbejde i netværk med en ny BM, skaber man sin nye værdi sammen.

- Post 3. Værdikæden – Oplæg om værdikæde begrebet og deltagerne skal "forme" egen værdikæde til den nye forretningsmodel.

- Post 4. Kompetencer, netværkspartnere og relationer – Strandbar ved supportsystemet hvor der samtales om udfordringer og løsninger i relation til netværk mm.

- Post 5. Profitformular – Der præsenteres 39 forskellige måder, hvorpå man kan sammensætte sin fremtidige forretningsmodels udgifter og indtægter i en ny BM.

- Post 6 - Fokusgruppe interview.

- Post 7 – Pecha Kucha – Deltagerne introduceres for konceptet således at de præcist kan beskrive den nye BM, som de vil forberede og realisere.

Synliggørelse af potentialet i virksomhederne både for en selv og andre blev pludselig meget større for virksomhederne og os forskere. Særlig fandt vi, hvilket også er præsenteret i konferencepaperet *Business and Theology - the idea of value*, betydningen af at anvende det skabende element som kunst repræsenterer, idet dette potentielt kan åbne for et nyt sprog og synliggøre sammenhængen mellem personlige værdier og forretningsværdi særlig blandt nogle, der vil skabe en netværksbaseret forretningsmodel (Saghaug & Lindgren 2011). Dette eksemplificeret under workshoppen, hvor der særligt blev arbejdet med at udvikle konceptet til en ny forretningsmodel på tværs af to lande – Danmark og Norge. 3 af virksomhederne var altså parat til at skifte fra at have en forretningsmodel-ide til at markedsintroducere og realisere forretningsmodellen. Dette resulterede i skulptur og model fra deres værdi-workshop. (Som vist på side 57).

På det erkendelsesmæssige plan kom disse tre deltagere hele vejen frem til at præsentere en prototype, hvilket illustrerer en central pointe i vores model. På et *erkendelsesmæssigt plan* er det i princippet muligt at skabe en prototype af en forretningsmodel i løbet af en enkelt vækstsamling og derved bevæge sig tværs gennem alle faser fra downloading til implementering. Således er dette i tråd med Scharmers tanker i hans Teori U og forstået som en rumlig proces. På et *konkret plan* som også illustreres med de faser, vi har valgt også at beskrive, nåede vi i Skagen det foreløbige højdepunkt i forretningsmodel innovationen – d.v.s. umiddelbart før forretningsmodel ideen skulle introduceres til markedet.

I en forretningsmodel innovation finder vi, at det er vigtigt, at man forholder sig til *både* det *rumlige* perspektiv – erkendelsesprocessen *og* den proces som helt konkret kræver en tidsmæssig udstræk-ning og således erfares som mere *lineær* og indebærer et længere forløb. Det erken-delsesmæssige er basis for, at man sikrer en ny forretningsmodel, som har meningsfuldhed for, i dette tilfælde, ejeren, forruden at den også sigter mod at have en forretningsmæssig værdi. Det konkrete plan går parallelt for at sikre, at en implementering af en ny forretningsmodel vitterlig arbejdes frem.

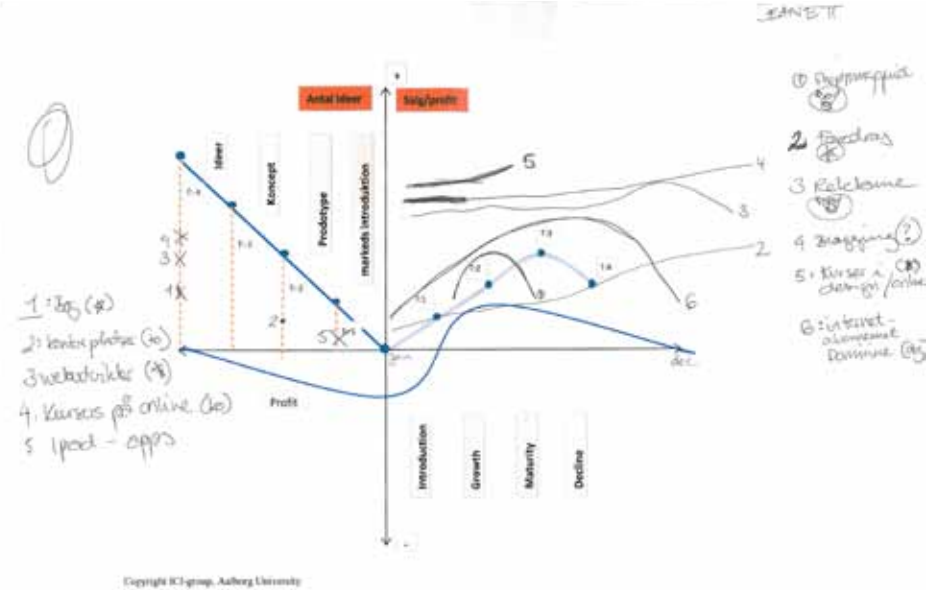
Femte Vækstsamling – Innovation Leadership og forretningsmodel innovation

Den femte vækstsamling på Bokhotellet i Lyngør i Norge blev en særlig oplevelse og også et billede på, hvordan man kan tænke forretningsmodel udvikling idet stedet, hvor arrangement blev holdt, selv var en nytænknig af hoteldrift. Stedet markerer sig

ved at gå fra at være et lille udslidt fiskerleje til at være et sted med værdier, holdninger og sjæl, der kobler hotel, gastronomi og litteraturoplevelser og er blevet rigtig populær på det.

Forretningsmodellens byggeklods; kompetence er den markante del af dette hotels forretningsmodel, hvilket er præcist det, vi har iagttaget som styrken hos majoriteten af de 37 kvindeejede virksomheder i WiB. Vi lægger også mærke til, at de virksomheder, som gør det godt i finanskrisen og forventes at gøre det godt i fremtiden, er de virksomheder, som er stærke på kompetence og relations byggeklodsen.
Vi indledte processen med at tage virksomhederne ind i et nyt læringsfelt omkring forretningsmodel innovation. Og indledet med at citere et par tilsyneladende banale innovationshemmeligheder som forfatteren Gallo mener er Steve Job's fra Apple, nemlig at man 1; skal gøre det som man elsker og 2; sige nej til 1000 ting (Gallo 2010). Ideen med at inddrage disse statements fra en af de største innovatører er, at opfordre kvinderne bag de 37 virksomheder til at blive ved med at gøre det de holder af, idet der heri ligger motiv, drive og ejerskab til hele forretningsmodel innovations process. Det er interessant, at dette nøjagtig er, hvad de fleste af virksomhederne i WiB projektet gør. Dette fik vi som forskere adskillige eksempler på, idet de flestes valg hele tiden er afstemt i forhold til, hvad de synes er meningsfuldt for dem. "Dette skal være med" som en sagde i et interview og holdt hånden over hjertet.

Et spørgsmål, som er rejst sig i kraft af WiB-projektet er så, hvorfor vækster de pågældende kvindeejede virksomheder så ikke generelt lige så meget som mande ejede virksomheder? Er vækst ikke en del af "hjertet" , som de lægger i deres virksomhed? På baggrund af deres forretningsmodel kanvas tyder meget på, at forklaringen ligger i, at *tid* i de fleste virksomheder er en knap ressource. Så "svaret" på at komme nærmere en mulig vækst kunne ligge i Steve



Figur 2. Business Model Innovation Leaderhip (BMIL) framework – som en af deltagerne har udfyldt



Jobs 2. hemmelighed – at kunne, turde og reelt sige nej til 1000 ideer og muligheder som løbende dukker op. Svaret ligger også i det 5. vækstsamling hovedtema – at lære at tænke og handle på strategisk forretningsmodel innovation. Alt for mange af de involverede virksomheder var hængt op i gode ideer til forretningsmodel innovation – men en forretningsmodel er ikke en forretningsmodel før, den er implementeret.

Herved havde vi lagt kimen til temaet for vækstsamling 5: strategisk leadership af forretningsmodel innovation. Vi ønskede at få virksomhederne – i dette tilfælde virksomhedernes ejere og ledere – til at se og fornemme betydningen af forretningsmodel innovations leadership. For at kunne gøre ovenstående kvalificeret er det nødvendigt for det første at have eller få overblik over forretningsmodel innovations landskabet i egen virksomhed – det vil sige overblik både over forretningsmodel-ideer, der er på vej ind i virksomheden og forretningsmodeller, der allerede er i markedet. Derfor satte vi workshoppen i gang med, at virksomhederne hver i sær fik mulighed for at indsætte deres forretningsmodeller i et simpelt Business Model Innovations Leadership skema, som der vises et eksempel fra workshoppen på i Figur 2:

Herved fik virksomheden lejlighed til at indsætte deres forretningsmodeller dels på vej til markedet – venstre side af X aksen og forretningsmodeller allerede på markedet – højre side af X-aksen. Herved kunne virksomhederne mappe deres forretningsmodel landskab og få et billedligt overblik over dels, hvor mange forretningsmodeller de egentligt arbejdede med, hvor langt forretningsmodel ideerne var fra markedet – d.v.s. hvor meget manglede der i at forretningsmodellen "var bagt færdig", og hvor lå de eksisterende forretningsmodeller på deres livsforløb. Det var vigtig i denne forbindelse at gennemgå med virksomhederne, at man ikke har en forretningsmodel før, man kan udskrive en faktura til en kunde, og at kunden betaler denne. Vi bad derfor virksomhederne om at dele skarpt op på forretningsmodeller før og efter marked introduktion – forretningsmodeller med "kun brugere" og forretningsmodeller med reelle kunder. Her blev det tydeligt igen at det sådan set ikke er ideer der mangler, gennemgående er der flere nye "stjerner" på vej, som virksomhederne potentielt tror kan blive til "køer" (*cashcows*).

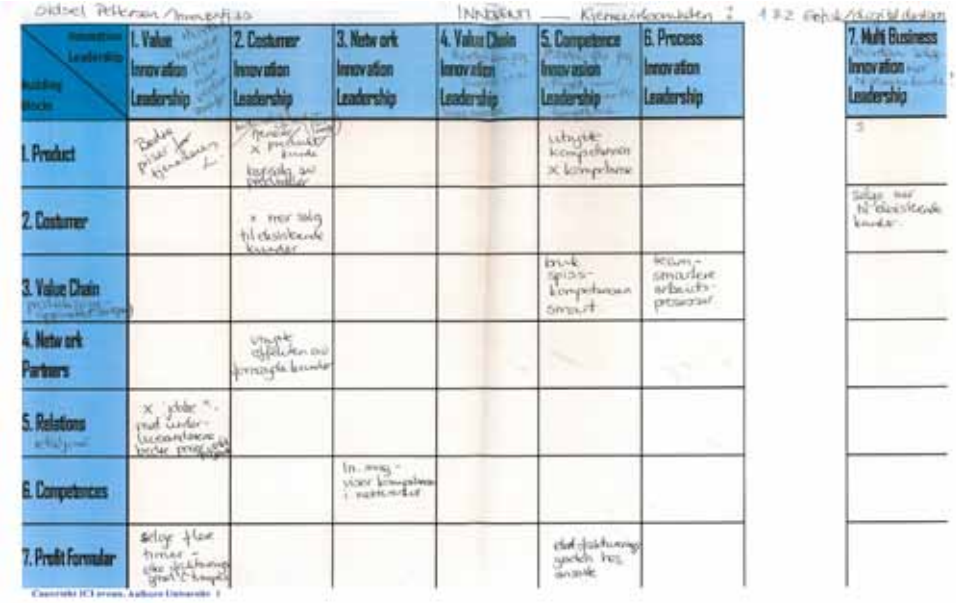
Her handlede det om, at virksomhederne fik mulighed for at tage stilling til, hvad der skulle ske med de enkelte forretningsmodeller i deres portefølje – skulle der skabes,

nedprioriteres, fjernes eller opprioriteres på forretningsmodellerne. Flere af virksomhederne viste sig her at have rigtig mange forretningsmodeller i deres forretning – nogen endda for mange til deres eksisterende kapacitet. Dette medførte, at flere af virksomhederne i kraft af at udfylde skemaet opdagede, hvorfor de havde så travlt, og hvorfor de ikke vækster eller skaber helt så meget de resultater som de ønsker. Vi erfarede, at flere af deltagerne nu begyndte at tænke over, hvad de faktisk gjorde, og hvad de ville og strategisk skulle gøre i fremtiden med hensyn til forretningsmodel innovation. Det var vigtig her at repetere forretningsmodel konstruktionen for virksomhederne i form af forretningsmodellens 7 byggeklodser og få virksomhederne til at tænke innovation på tværs af disse bygge-klodser. En forretningsmodel består af :

- 1. De *værdier* vi leverer i form af produkter, services og/eller processer, hvor der er knyttet produkter og service ydelser til.
- 2. *Kunderne* som vi betjener med vore værdier.
- 3. *Værdikæden* – som er "motoren" i forretningsmodellen, der "producerer" vores værdier til vore kunder.

For at dette skal kunne ske har virksomhederne:

- 4. *Kompetencer* – i form af teknologier, organisationssystemer, ansatte og ikke mindst en kultur. Disse benytter virksomhederne i større eller mindre omfang som ressource til at få værdikæden til at producere værdier til kunderne.



Figur 3. Forretnings model innovations ledership kanvas – BMIL canvas – et virksomhedseksempel

- 5. Det, vi har set mere og mere de senere år er, at flere og flere virksomheder bruger *netværkspartnernes* kompetencer og forretningsmodeller til at hjælpe med at få værdikæden til at producere de værdier, vi ønsker at levere til vore kunder. Det vil sige at virksomhederne supplerer egne kompetencer med *netværkspartnernes* kompetencer både fysisk, digitalt og virtuelt

Ingen af de før nævnte byggeklodser vil kunne leve alene eller give "liv" til en forretningsmodel, med mindre de bindes sammen.

- 6. Den sjette byggeklods i forretningsmodellen, som egentlig ikke er en byggeklods men blot en række "ledninger", der forbinder forretningsmodellens øvrige byggeklodser med hinanden er *relations* bygge klodsen. Det er den, der giver liv til selve forretningsmodellen, og det er den, der billedlig talt forbinder de forskellige byggeklodser med hinanden

  Når vi sætter alt dette sammen - skabes der et output som udmøntes i:

- 7. *Profitformularen*, som der er mange der ikke skænker en tanke med henblik på innovation, er = med omsætning minus omkostninger.

For at deltagerne kunne repetere og genfinde historien bag forretningsmodel konstruktionen udviklede forsker gruppen en internetbaseret video som i dag ligger på Vimeos webside: (http://vimeo.com/20069575). Alle de forskellige bygge-klodser i forretningsmodellen kan man betragte innovationsledelsesmæssigt fra forskellige perspektiver. Det handler om, at man strategisk forholder sig til alle byggeklodser i hver forretningsmodel i virksomhedens samlede portefølje af forretningsmodeller samt forholder sig til de elementer, som skønnes at være centrale i forhold til, hvor man mangler at tænke innovationsledelses elementer. Pointen var også her, at vi ønskede, at virksomhederne fik begyndt med at at lave deres egen strategiske forretningsmodel innovations- og tidsplan.

Til dette formål introducerede vi et hjælpeværkstøj for virksomhederne – BMIL CANVAS – med henblik på at understøtte virksomhedernes strategiske forretningsmodel tænkning. Virksomhederne blev i denne proces bedt om for hver af de indtegnede forretningsmodeller, at finde frem til hvilken (hvilke) bygge klods(er) man ønskede eller mente, man skulle innovere på i hver specifik forretningsmodel, og hvilken Innovation leadership linje, man ville bruge til at gøre dette med. Figur 3 er et eksempel på et sådant billede fra en af de deltagende virksomheder.

Herved gav vi virksomhederne mulighed for at kigge videre på deres forretnings situation, hvor formålet var at finde ud af, hvor potentialet er i de enkelte forretningsmodeller og lægge en forretningsmodel strategi for disse. Således kunne man kigge på enhver forretningsmodel og sætte dette ind i en større innovations sammenhæng.

Selve implementeringsdelen nåede virksomhederne procesmæssigt ikke at gennemføre i WiB projektet, og denne del er den mest risikofyldte og investeringstunge del af forretningsmodel innovations processen. Det handler særdeles meget om at ville og turde handle på sine ideer til forretningsmodel innovation og lade forretningsmodel innovationen blive til virkelighed. Det var forskergruppens indtryk, at ikke alle virksomheder kunne og ville gennemføre denne proces. Samtidig var supportsystemet ikke gearet til og kunne i mange tilfælde ikke understøtte denne sidste vigtige del af pro-

cessen. Konsekvensen er at investeringer i forretningsmodel innovation stopper ved ide- og koncept niveauet og bliver dermed tabt. Return of Investment (ROI) på forretningsmodel innovation bliver dermed alt for ringe eller langt under det, man ville kræve for andre investeringer.

For at imødekomme dette spild af forretningsmodels innovations kroner udviklede vi i forskergruppen en model for hele forretningsmodel innovations forløbet, som senere er blevet til den skandinaviske model for forretningsmodel innovation, og den fremstilles i sin nuværende version i den følgende opsamling og konklusion.

Opsamlende konklusion – Den Skandinaviske Model for Forretningsmodel Innovation

Læring er fundamentet og råstoffet for al forretningsmodel innovation. WiB-projektet var en stor læringsproces for virksomheder, supportsystem, konsulenter og forskere. Virksomhederne lærte om forretningsmodel innovation; at overkomme en rutinemæssig downloading og videre at opdage sin egen forretningsmodel i forhold til, hvordan andre ser og opfatter virksomhedens forretningsmodel. De fik arbejdet med at klargøre egne værdier og virksomhedens værdier. Erkendelsesmæssigt nåede flere af deltagerne at reflektere helt frem til en mulig ny forretningsmodel prototype. Supportsystemet, som ikke er beskrevet indgående i dette kapitel, lærte at se deres egen "forretningsmodel" og de værdier samt mangler på værdier som virksomhederne oplevede det via interviews. Forskerne fik igennem projektet indsigt i, hvordan meget forskellige virksomheder omkring Skagerrak driver forretning og forretningsmodel innovation. De forskningsmæssige resultater og erfaringer fra WiB-forløbet gav os afsæt til at opstille en ide og et koncept for en skandinavisk model for forretningsmodel innovation for kvindeejede virksomheder i Skagerrak regionen.

Ideen i modellen er, at virksomheder læres og trænes til at have øje for både nye ideer (TO BE) og gamle forretningsmodeller (AS IS), og at de sættes i stand til at kunne forretningsmodel innovere på begge niveauer. Samtidig er det vigtigt at virksomhederne måler sig selv løbende på deres evne til at forretningsmodelinnovere – både på den "åbne" mere konceptuelle side og på den mere "lukkede" handlingsside. Det kreative og skabende element er nødvendig på både ide-og handlingssiden.

Den skandinaviske model for forretningsmodel innovation handler i virkeligheden om videnmægling mellem kvinde-ejede virksomheder, support systemet, konsulent systemet og forskningsmiljøerne. Vidensmægling kan forklare, hvordan forskellige organisationer kan gøres i stand til at forretningsmodel- innovere ved at rekombinere deres eksisterende viden og ofte usynlige viden på en ny måde. Organisationer, der lærer nyt om sig selv og hinanden, kan iværksætte nye forretningsmodeller gennem at etablere værdiskabende relationer. Relationerne er det, som binder de nye forretningsmodeller sammen og giver liv til de andre byggeklodser i forretningsmo-dellen – men det er også det, som binder og kan binde de forskellige kvindeejede virksomheders forskellige forretningsmo-deller sammen med det formål at skabe nyt – vækst og bæredygtige virksomheder på lang sigt. Frygten for at andre vil kopiere kvindernes forretningsmodeller er til stede, men det er vigtig at pointere, at de værdier som kvinderne og deres forretningsmodeller står for og det, som de holder af at gøre – er meget vanskelig at kopiere for andre. Dette skyldes, at de værdier, som virksomhederne har i deres virksomheder, er det vi kalder kernekompetencer, og disse kernekompetencer kan være meget svære at kopiere, idet de

for manges vedkommende er personbundne. Læring er råstoffet og materialet, hvorfra individer i forskellige organisationer kan skabe innovative forretningsmodeller. Derfor er måske det mest interessante, at vi alle igennem WiB-projektet og processen fik øjnene op for hinanden og fik indsigt i hinandens forskelligheder, værdier og, hvad vi hver især kan bidrage/ ikke bidrage med. Vi fik også hver især øjnene op for, hvor lidt vi kender og ved om hinanden og dermed fik en begyndende fornemmelse af, hvad vi potentielt kan innovere i fællesskab, hvis vi knytter relationer på tværs af virksomheder, organisationer og lande. I forlængelse af dette er det relevant at fremhæve, at man som innovationsleder vægter betydningen af at flere virksomheder udvikler og erfarer bedst sammen (Saghaug & Lindgren 2010), i modsætning til at man sidder alene med en konsulent. Det er en viden, som også bør påvirke formen for rådgivning.

En forudsætning for at kunne gøre dette er, at vi skaber en skandinavisk model og et rum for, at denne læring i det hele taget kan finde sted. Det kræver for det første, at vi åbner op for og kommer ud af vores forretninger og "forretningsmodeller" og mødes i rummet med henblik på at fortælle os selv og andre, hvilke værdier vi mener, vi leverer og kan levere. I fase 1 og 2 af WiB-projektet – væksttræf 1 og 2 – forsøgte vi at skabe dette læringsrum og få virksomheder, support system og forskere til at fortælle om egne værdier. Fase 1 og 2 handlede samtidig om at skabe tillid og knytte bånd – relationer - mellem individer, organisationer og forretningsmodeller.
I fase 3 og 4 arbejdede virksomhederne med forretningsmodel innovation ud fra det, de havde lært om sig selv og hinanden. Metodisk forsøgte vi at flytte viden og ideer fra det kendte til det ukende og anderledes – med det formål at etablere nye kombinationer på baggrund af eksisterende viden og ideer. Videns transformation og brydning involverer udforskning af de prækonditionelle forhold – hvem er jeg som virksomhed, personer og organisation, hvad er min forretningsmodel(ler) og, hvad giver mening og ikke mening for mig, når jeg gør forretning og driver forretning. Til at nå denne forståelse blev virksomhederne yderligere bedt om i fase 4 og 5 at liste og beskrive deres forretningsmodeller i deres forretning – både for sig selv og for andre. Men – ikke bare det – også at forholde sig til hvilke ideer, koncepter og prototyper til nye forretningsmodeller de i hverdagen gik og arbejdede med. Herved fik virksomhederne og vi andre et overblik over forretningsmodel på vej (TO BE) og forretningsmodel eksisterende (AS IS).

WiB-projektet nåede dermed på *det konkrete plan* i væksttræf 5 og 6 i "dybet af" Den Skandinaviske Model – *presencing* (nærværelse). På det *erkendelsesmæssige plan* havde flere af virksomhederne været igennem højre side af den skandinaviske model – handlingsdelen. Men – som det blev pointeret flere gange på væksttræffene overfor virksomheder, supportsystem og andre deltagere i WiB-projektet – så har man ikke nogen forretningsmodel før, den er "bagt" færdig og bragt til markedet og kan *performe*. *Doing* delen – eller handlingsdelen er den del, der viser om den forretningsmodel, vi havde tænkt er holdbar, når den kommer ud og realiseres på det virkelige marked. Modellen er vor konklusion på forløbet, og ønsket er at den må bidrage med nye perspektiver på forretningsmodel innovation i Norden.

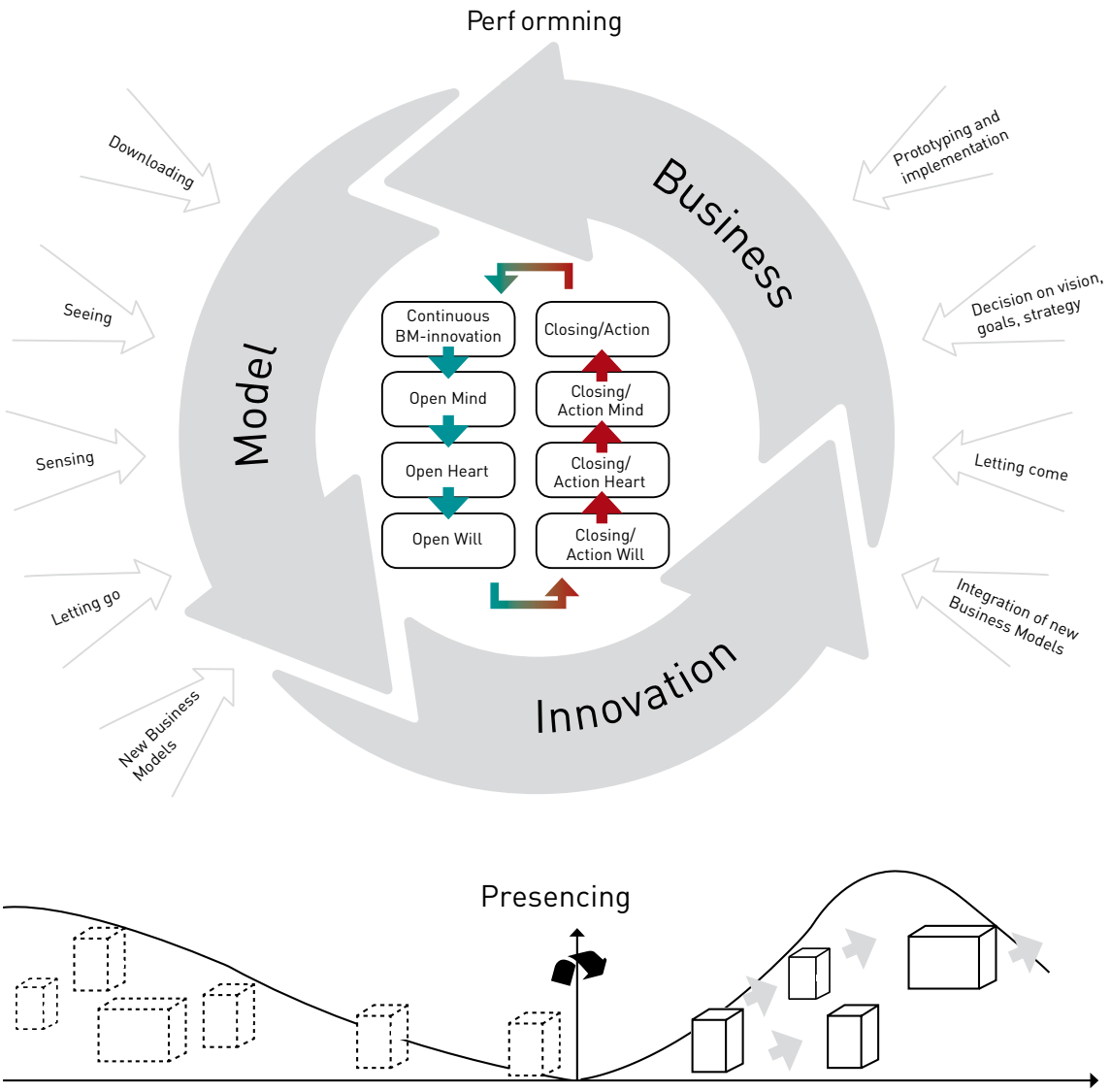
Perspektiv

Vi kan ud fra dette se en endnu mere central rolle i en fælleskabelse mellem det offentlige og det private – et offentligt og privat partnerskab. I forhold til Den Skandinaviske Model er det manglen på innovation og økonomisk og social værdiskabelse, som i høj grad gemmer på skjult potentiale. Ind i

denne kontekst bliver de mere service- og procesorienterede brancher, hvor kvinder er dominerende og derved har en fordel, centrale for at skabe fælles værdi (*shared value*) og meningsfulde værdier i fremtidens forretningsmodeller.

Forretningsmodel innovation kan imidlertid ikke stå alene. Virksomhederne er nødt til herefter at *lære* at lede forretningsmodel innovation strategisk – "business model innovation leadership". Dernæst er de nødt til at lære at blive bedre til at gøre forretningsmodel innovation i netværk – netværksbaseret forretningsmodel innovation, og endelig bliver virksomhederne i samarbejde med support systemet nødt til at lære at udvikle globale forretningsmodels innovations kompetencer. Alle 4 områder er vigtige for at skabe vækst og bære- dygtighed i de kvindeejede virksomheder – men man er nødt til "at krybe, før man kan gå", således er fokus i dette forløb primært på forretningsmodel innovation.

Der er ingen tvil om, at de kvindeejede virksomheder indeholder og på mange områder har gode forudsætninger for at innovere fremtidens forretningsmodeller. Dette skyldes, at flere af dem allerede indeholder og arbejder med de værdier, som eksperterne mener, bliver fremtidens forretningsmodeller og forretningsmodel værdier. Det nytter bare ikke så meget, hvis de kvindeejede virksomheder ikke kan omsætte ideerne til handling – eller til forretningsmodeller, der kommer på markedet. En forudsætning for at dette kan lade sig gøre er dels, at ideerne giver mening for virksomhederne og deres ejere – men også, at virksomhederne og supportsystemet bidrager til at åbne op for, hvad der er potentielt tilstede og kan give mening i en fremtidig forretningsmodel. En ide og et koncept for en skandinavisk model for forretningsmodel innovation for kvindeejede virksomheder i Skagerrak regionen gør i sig selv ikke nogen forskel. Dertil kræves der vilje til at udvikle modellen færdig og implementere – og dermed reelt bringe den til markedet. Dette er nu aktørerne og deres netværks ansvar. Dette kræver handling og risikovillighed samt hårdt arbejde. Dette handler om at forbinde viden og forretningsmodeller til nye situa-tioner, nye netværk – hurtigere – og i en strategisk og global kontekst. Dette kunne være målet for et Women in Business 2.0



Figur 4. Model for Forretningsmodel Innovation – Ver.1 © Lindgren og Saghaug 2011
– frit inspireret af C. Otto Scharmer's Teori U.

Vi kan bare stille oss opp i en forsamling, så er vi synlige. I stedet for å pipe over det, så må vi se det som en fordel.

– Dansk gründer

Referanser

Amidon, D.M. 2003. The innovation superhighway: harnessing intellectual capital for sustainable collaborative advantage, Butterworth-Heinemann

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press.

Gallo, C. 2010. The Innovation Secrets of Steve Jobs: Insanely Different Principles for Breakthrough Success, McGraw-Hill Professional.

Hamel, G. 2002. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life, Harvard Business Press.

Johansson, F. 2004. The Medici Effect, Breakthrough insights in the intersection of ideas, concepts and cultures, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Lindgren, P., Saghaug, K. F., & Knudsen, H. Innovating business models and attracting different intellectual capabilities. Measuring Business Excellence 13[2], 17-24. 2009.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. The big idea: creating shared value. Harvard Business Review, 89, 1-2

Porter, M.E. 1996. What Is Strategy? Harvard Business Review, 74, (6) 61-78 available from: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&site=ehost-live/6.pdf

Saghaug, K. F. & Lindgren, P. 2010. Revelatory aspects when innovating the as-is business model - actualizing hidden knowledge, In 5th International Forum on Knowledge Asset Dynamics.

Saghaug, K. F. & Lindgren, P. 2011. Business and Theology - The Idea of Value, In 6th International Forum on Knowledge Asset Dynamics.

Scharmer, C.O. 2009. Theory U - Leading from the Future as It Emerges - the Social Technology of Presencing, San Francisco, Berret- Koehler publishers.

Styhre, A. 2006. Organization Creativity and the Empiricist Image of Novelty. Creativity and Innovation Management, 15, (2) 143-149 available from: http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2006.00386.x

Gi foretakene en rådgiver som har vært igjennom det samme selv – dvs vet hva det vil si å være selvstendig. Ikke nødvendigvis samme bransje. Avhengig av god kjemi. Ikke lage prosjekt og program for prosjektet/ programmet sin skyld. Virksomheten må kunne stole på at anbefalingene er noe en trenger.

– Ragnhild Bjåen, Bjåen Fjellstove

Vedlegg, intervjuguider og fokusgrupper

Fokusgruppe WiB, Lysekil - November 18, 2009

Kvinner og foretakere

Introduktionsfråga
Hur länge har du drivit företaget?

Nyckelfrågor

- 1. Vad innebär det för dig att vara kvinna och företagare?
- 2. Finns det fördelar och/eller nackdelar med att vara kvinna och företagare? Kan du ge exempel på en situation där fördelar/nackdelar var tydliga?
- 3. Har du haft anledning att fundera över ojämlika villkor för kvinnors företagande? Kan du ge exempel på sådana villkor?
- 4. Finns det något som du skulle vilja ändra på i de villkor som råder för företagare idag och som speciellt inverkar på dina möjligheter att utvecklas? Kan du ge exempel?
- 5. Vilka attityder möts du av i egenskap av företagare, i kontakt med olika makthavare? Kan du ge exempel?

Avslutande frågor
Deltagarna ges möjlighet att reflektera & summera samtalet under fokusgruppen
Är det någon aspekt vi har missat?
Är det någon som vill tillägga någonting?

Fokusgruppe WiB, Kristiansand - Februar 10, 2010

Opportunity recognition – om muligheter og barrierer

Barrierer
Hvilke barrierer/ hindringer er gjengangere når du skal videreutvikle din bedrift? Gi eksempler.

Hva er årsaken (en selv, motspillere, strukturer, lover etc.) til disse hindringene tror du?

Hva gjør du (action) når du står ovenfor slike barrierer? Gi eksempler.

Muligheter/mulighetsrom
Hvem er dine støttespillere (arena: familie, venner, nettverk, kollegaer, ansatte etc) og hvilke hjelpemidler har du tilgang til for å bedre utviklingspotensialet for din bedrift? Gi eksempler.

Hvilken utviklingsretning ønsker du å lede din bedrift mot?

Hvilke muligheter (opportunities) anser du som viktige for å videreutvikle din bedrift? Gi eksempler.

Hva må til for at ditt mulighetspotensial (opportunities) skal la seg realisere?
Hva er dine viktigste utfordringer for din bedrift fremover og hvilken strategi har du for å møte utfordringene? Gi eksempler

Litt historisk perspektiv
På forrige intervjurunde, var det flere som fremholdt at den største barrieren lå i en selv – på troen at en kunne. Vi ønsker å sjekke ut hvorvidt dette grunnlaget legges tidligere i livet, før en kommer i den fasen hvor en definerer seg/defineres som gründer.

Husker dere viktige øyeblikk/personer/ hendelser før bedriftsetablering, som dere anser som avgjørende for at dere ble gründere? Gi eksempler.

Fokusgruppe WiB, Skagen - September 1, 2010

Møte med det offentlige

Introduksjonsspørsmål
Har du vært i kontakt med virksomhets-utviklere/virkemiddelapparat?

Nøkkelspørsmål

- 1. Beskriv det første møtet – ditt behov, hvordan oppstod kontakten, hvordan du møtt (system – holdninger - *fikk hjelp til utfordringen*)?
- 2. Har det vært ytterligere kontakt? Hva har vært det vesentligste bidraget for å møte videre utfordringer?
- 3. Savner du støtte i forhold til dine behov og utfordringer (*system og holdninger*)? Kan du gi eksempel?
- 4. Mange snakker om at offentlige system har vekstkrav (antall ansatte, omsetning, eksport), som ikke nødvendigvis møter måten kvinnelige virksomheter vokser. Har du møtt slike krav? Har de passet med din vekstrate? Hvordan vokser du? *Kan du gi eksempel?*
- 5. Har du blitt mer risikovillig etter møtet med offentlig sektors vekstkrav?
- 6. Har du innspill til den Skandinaviske modellen (basert på dine erfaringer i møte med det offentlige støtte-systemet)? *Kan du gi eksempel?*
- 7. I hvilken grad er systemet lagt til rette for å stimulere til innovasjon – til å fange opp "det nye"?
- 8. Har du innspill til andre vekstkrav (tradisjonelle er antall ansatte, omsetning, eksport)? *Kan du gi eksempel?*

Avsluttende spørsmål
Gi deltakerne mulighet til å reflektere og summere opp samtalen.

Er det noe aspekt som vi har glemt? Er det noen som vil legge til noe?

Fokusgruppe WiB, Lyngørporten - November 17, 2010

Nätverksvärden

Introduktionsfråga
Vad betyder nätverk för dig?

Nyckelfrågor

- Vilka nätverk är du med i? Hur har du kommit med i dessa? (inbjudits, sökt upp, startat själv?)
- Har något nätverk betytt något för ditt företags utveckling?
  Kan du ge exempel?
- Saknar du något nätverk?
  Professionellt? Personligen?
- Hur ser det ideala nätverket ut för din del?
- Vilken erfarenhet har du av det s.k. innovationssystemet?
- Uppfattar du din egen verksamhet som innovativ? Om ja – på vilket sätt?

Avslutande frågor
Deltagarna ges möjlighet att reflektera & summera samtalet under fokusgruppen

Är det någon aspekt vi har missat?

Är det någon som vill tillägga någonting?

DANMARK

Handlingsplan for kvindelige iværksættere
November 2009
Erhvervs-og Byggestyrelsen

Operatører:
- Væksthus Syddanmark, sammen med øvrige væksthus

5 mio danske kroner 2009-11

" Den globale finanskrise har ramt bredt – og mange danske virksomheder og iværksættere har mærket konsekvenserne.... Regeringen følger den globale finanskrisen tæt..... tager løbende initiativer til at afbøde virkningerne og bringe Danmark tilbage på vækstsporet...

Der ligger et stort potentiale i at få flere kvinder til at starte virksomhed og til at tænke i vækst. I dag er det under hver fjerde virksomhed i Danmark, der er startet af en kvinde – og endu færre kvinder bliver til vækstiværksættere. Kvinder har kvalifikationerne og viden til at starte succesfulde og videnintensive virksomheder, da flere kvinder i dag tager længere uddannelse end mænd. Vi skal derfor i højere grad bringe kvindernes kompetencer i spil i de nye vækstvirksomheder.

Regeringens mål er, at Danmark i 2015 skal være blant de lande i verden, hvor der er flest vækstiværksættere. "

Mål:
- at kvinder og mænd – givet deres uddannelse

NORGE

Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner
Februar 2008
Regjeringen v/ Nærings- og Handelsdepartementet

Operatører:
- Innovasjon Norge
- SIVA
- Norges Forskningsråd

Ca 200 mill norske kr i 2008

"Regjeringa vil prioritere entreprenørskap blant kvinner, Målet vårt er at fleire kvinner skal bli entreprenørar, og at kvinneandelen blant nye entreprenørar skal vere **minst 40%** innan 2013"

Kvinner er underrepresentert blant entreprenører, noe som kan tyde på at kvinner opplever at forutsetningene for entreprenørskap er mindre tilstrekkelige eller gunstige enn det menn gjør. "

Fokusområder:
- Kompetanse
- Nettverk
- Finansiell kapital
- Holdninger
- Kombinasjon familieliv/entreprenørskap
- Koordinering og samarbeid (virkemiddelapparatet)

Mål: Tiltaka skal
- auke tilgangen kvinner har på kompetanse, nettverk og kapital,
- fremje gode haldningar til kvinner som entre-

SVERIGE

Programmet främja kvinnors företagande
2007-2009 + forlängt till i 2011 - 2014
Regeringen och Näringsdepartementet

Aktörer:
- NUTEK / Tillväxtverket
- ALMI

400 milj kronor (100 x 4) i 2007-09 + forlängt i 2010. Forlängt till 2011-2014 med ändrat innhåll

"Programmet skall bidra till att nyföretagandet bland kvinnor ökar och till att flera av de företag som drivs av kvinnor växer:

- att flera kvinnor kan tänka sig att starta företagande
- att andelen kvinnor av samtliga nyföretagare utgör **minst 40%** vid programperiodens slut
- att en större andel av de kvinnor som driver företag väljer att göra det på heltid
- att flera kvinnor som driver företag väljer att anställa personal
- att höja kunskap och kompetens om kvinnors företagande och till att insatser riktade till kvinnor integreras i rådgivarorganisationers och myndigheters verksamheter

Det finns en stor tillväxtpotential för kvinnors företagande, som Regeringen vill frigöra. Betydligt färre kvinnor än män driver företag i Sverige och andelen av de yrkesverksamma kvinnorna som leder företag är också låg jämfört med andre europeiska länder. Flera kvinnor som driver företag skulle innebära att flera affärsidéer tillvaratas och att Sveriges möjligheter till

og erhvervserfaring – bliver **lige tilbøjelige til** at starte nye virksomheder og efterfølgende sikre væksten

- skape en iværksetterkutur hvor kvinder i højere udstrækning end i dag starter nye succesfulde virksomheder

Innhold:
Syv konkrete initiativ, som understøtter de allerede velfungerende tiltag der er i gangsat.

Fokus på å forbedre kvinders kompetencer og lyst til at starte vækstorienterede iværksetter-virksomheder (kompetencer og kultur)

Ingen nye regler eller særordninger for kvinder, idet kvinnelige iværksettere er flittige brukere af det eksisterende system og tilbud.

Initiativ:

1/ Etablering av subsite for kvindelige iværksettere og virksomhedsledere www.virksomhedskvinder.dk v. Væksthus Syddanmark

2/ Netværk og mentorordninger
Lage oversikter over eksisterende tilbud og bygge opp tilbud som mangler. Samarbeid mellom Vækst-huserne v. Væksthus Syddanmark

3/Udviklingsforløp – v. Væksthus Syddanmark
Tilbud om å delta i udviklingsforløp for virksomheder med vækstpotensiale – for at klæde kvinder bedre på til at være leder i vækst-virksomhed

prenørar og til entreprenørskap blant kvinner,
- leggje betre til rette for å kombinere familieliv og entreprenørskap, og
- styrkje koordinering og samarbeid lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt

Nye tiltak – med sikte på å oppmuntre og leggje til rette for at kvinner har likeverdige moglegheiter til entreprenørskap

1/ Rett til svangerskapspengar og foreldrepengar med 100% dekning inntil 6 G for sjølvstendig næringsdrivande (122mill kr i økte utgifter)

2/ Ny støtteordning for små nyetablerte vekstbedrifter i det distriktspolitiske verkeområdet (NyVekst) (40mill i 2008)

3/ Forsterka prioritering av kvinner i verkemiddelapparatet

4/ Forsterka satsning på nettverkskreditt i regi av Innovasjon Norge (10 mill – men ordningen er avviklet..)

5/ Forsterka kvinnesatsning i Innovasjon Norge (Kommunal- og Regionaldep) – 5 mill i 2008

6/ Ny kvinnesatsning i VRI-programmet (verkemiddel for regional innovasjon) til Forskningsrådet – 6,5 mill i 2008

7/ Ny kvinnesatsning i Inkubatorprogrammet til SIVA – 3 mill i 2008

ökad sysselsättning och ekonomisk utveckling stärks. Insatserna kan delas in i tre områden:
- gör nytta
- gör möjligt
- gör synlig

Delprogram 1: Information, rådgivning och affärsutveckling (2010: Affärs- och innovationsutvecklingsinsatser)
- medfinansiering till privata och offentliga aktörer för affärs- och innovationsutvecklingsinsatser
- spridning av beprövade modeller, metoder och verktyg samt utveckling av nye metoder och verktyg för affärsutvecklingsinsatser
- utbildning av rådgivare
- Utveckling av branschguider på webbplatsen Företagsguiden
- Flers Starta företag-dagar
+ under 2010: ... särskilt projekt som riktar sig till kvinnor innom gröna näringar i gles- och landsbygd, tjänste- och servicesektorn, kreativa och kulturella sektorn, vård och omsorg samt utbildning.

Delprogram 2: Insatser inom nationella program (2010: Generella och riktade insatser)
- Ägarskifteprogrammet – underlätta ägarskiften med kvinnor som köpare
- Entreprenörskapsprogrammet – riktade mot kvinnliga studenter och för att nå flera inom inkubatorer och coaching
- Nationella mentorprogrammet – rekrytera flera kvinnor som vil ha mentor, och rekrytera flera kvinnliga mentorer
+ under 2010: Det ska göras insatser inom tjänstasektorn + pilotprojekt inom de gröna näringarna och gles- och landsbygd

DANMARK

4/Uddannelsessystemet - v. Young Enterprise
Mål: Lige mange kvindelige elever og studerende som mandlige der deltager i bl.a Young Enterprise Opplysningskampanjer og informations-arrangementer

5/ Viden om andre former for vækst - v. Erhvervs- og Byggestyrelsen
Behov for analyser, for å skaffe mere og dybdegående viden om alternative måder at måle vækst på, ikke bare traditionell forståelse, som stigning i virksomheders beskæftigelse

6/ Rollemodeller - v. Væksthus Syddanmark
Synliggøring af kvindelige iværksettere for at give andre kvinder lyst og mod ti at gøre noget lignende
Årlig konference i uke 47 (Global Entrepreneurship Week)

7/ Videngrundlag/statistik - v. Erhvervs- og Byggestyrelsen

Årlig oppdatert kønsoppdelt iværksetterstatistik.

NORGE

8/ Forsterka vekt på målgruppene kvinner og ungdom i forvaltninga av regionale utviklingsmidler

9/ Ny mentorordning for unge etablerarar i regi av Innovasjon Norge

10/ Forsterka satsning på førstlinjeteneste for næringsutvikling i kommunane – 3 mill + økt løyving til Innovasjon Norge

11/ Satsing for å få fleire menn til å ta ut meir enn fedrekvoten

12/ Nytt forskningsprogram om entreprenørskap og kvinner som entreprenørar - 4 mill pr år i 4-5 år

Pågåande tiltak:
Vidareføre satsninga på kvinner i verkemiddelapparatet

Vidareføre satsninga på entreprenørskap i utdanninga

Vidareføre realfagsatsninga

Framleis fokusere på å få fram fleire kvinnelege forskarar

Vidareføre satsninga på å leggje til rette for at arbeidsledige kan skape sin eigen arbeidsplass

SVERIGE

Delprogram 3: Finansiering
(2010: Finansiering och finansiella strukturer)
- Almis innovationsfinansiering stärks för att öka andelen kvinnor med minst 50%
- 2010: öka möjligheterna för kvinnor att få tillgång till kapital
- Nätverk för kvinnliga affärsänglar: Förmögenhetsskatten avskaffas för att förbättra möjligheterna till ägarkapitalinvesteringer
- Analys av statliga kapitalförsörjningsinsatser
- Tjänsteinnovationstävling – för att visa gode exempel, inspirera kvinnor inom tjänstesektorn att satsa

Delprogram 4: Attityder och förebilder
(2010: Attityder, förebilder och kunskap)
- Synliggörande av kvinnors företagande
+ i 2010: ... genom att ta fram fakta och statistik om kvinnors företagande
- Arbete med förebilder
- Gör aktörer och nätverk tillgängliga för kvinnor som driver företag – kontaktinformation via Företagarguiden

Bidragsytere i rapporten

Hilde Lona, prosjektleder
Women in Business
Nordisk informasjonskontor Sør-Norge
Postboks 77
N-4801 Arendal
Tel +47 370 25933
www.nordeninfo.no

Wenche Fresvik, næringssjef
Aust-Agder fylkeskommune
Postboks 788 Stoa
4809 Arendal
Tel +47 370 17300
www.austagderfk.no

Kirsti M. Hjemdahl, seniorforsker
Elisabet S. Hauge, forsker
Line Grøndal, forsker
Agderforskning AS
Gimlemoen 19
4630 Kristiansand S
Tel +47 480 10 520
www.agderforskning.no

Maria Tullberg, forskare
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg
Tel +46 031 786 00 00 (vxl)
www.gu.se

Peter Lindgren, forsker
Kristin F. Saghaug, forsker
Aalborg Universitet
Postboks 159
9100 Aalborg
Tel +45 9940 9940
www.aau.dk

Innoventi.no grafisk design
Weltklasse.dk illustrasjoner



WOMEN IN BUSINESS