

# Det grønne skiftet og kunnskapsøkonomien

---

Kvinnelege entreprenører innanfor miljøsektoren

Oda Totland Bongom

18.05.16





## FORORD

I utgangspunktet hadde eg ingen planar om å skrive ei masteroppgåve, likevel vart det ein spanande, svært lærerik og til tider krevjande prosess som eg ikkje ville vore forutan. Eg har lært mykje, både fagleg og om meg sjølv.

Eg vil byrje med å takke informantane for at dei sa ja til å delta på dette prosjektet og for at eg vart tatt godt i mot i alle intervjusituasjonane. Det vart ei inspirerande reise hausten 2015, som gjorde at eg gjerne kunne tenke meg å verte kvinneleg gründer innanfor miljørådgjeving sjølv.

Vidare vil eg takke rettleiaren min, Grete Rusten, for god rettleiing frå første dag. Du har inspirert og motivert meg til å halde fram med arbeidet, og gitt meg trua på at eg kunne klare det.

Elles vil eg takke alle rundt meg, som har stilt opp med alt frå faglege råd, korrekturlesing, middagar, turar og generelt moralsk støtte. Lene for fantastisk motivasjon gjennom heile studiet, Marte for struktur i kvardagen og god humor, Thea for grøn inspirasjon, og bolleklubben for søtt påfyll. På heimebane vil eg takke Styrk for gode middagar og stort tolmod, pappa og Nora for finpuss på nynorsken, og mamma for moralsk støtte gjennom alle livets utfordringar.

Oda Totland Bongom

18.05.2016



## ABSTRACT

This master project is a study of women entrepreneurship with particular focus on the environmental consulting services in Norway in rural as well as urban locations. The study will in particular focus on consultancy services dealing with green certificate projects. This concerns especially *Eco-Lighthouse (Miljøfyrtårn)*, which is Norway's most widespread form of environmental certification targeting clients both in the public and commercial sector. Research questions include the entrepreneurs' motivation for starting their own business with a particular focus on their motivation for working with environmental issues, business strategies and also how they work and interact with their clients.



# INNHALDSLISTE

FORORD.....	II
ABSTRACT .....	IV
TABELL- OG FIGUROVERSIKT.....	VIII
1  INNLEIING .....	1
1.1  Miljøstyringssystem i Noreg .....	2
1.2  Entreprenørskap.....	4
1.3  Studien sitt formål og problemstilling .....	5
1.4  Oppgåva si oppbygging .....	8
2  DET GRØNE SKIFTET OG KUNNSKAPSØKONOMIEN - EI TEORETISK TILNÆRMING .....	9
2.1  Entreprenøren og entreprenørskapet.....	10
2.1.1  Å definere entreprenørskap .....	11
2.1.2  Bakgrunnen for etablering.....	12
2.1.3  Den kvinnelege entreprenøren .....	13
2.2  Konsulentverksemda .....	15
2.2.1  Kunnskapstenester.....	16
2.2.2  I møte med klienten.....	18
2.2.3  Kunnskapsbasen og relasjonar til omverda.....	19
2.3  Miljøstyringssystem og grønne verksemder.....	21
2.3.1  Miljøstyringssystem .....	22
2.3.2  Kva gjer at verksemder vert grønare? .....	25
3  FORSKINGSDESIGN OG METODE .....	27
3.1  Forskingsdesignen .....	27
3.1.1  Casestudie.....	28
3.1.2  Forskingsprosessen.....	29
3.1.3  Oppgåva sine avgrensingar .....	30
3.2  Datasamlinga .....	30
3.2.1  Sekundærdata og statistikk.....	31
3.2.2  Utvalsprosessen.....	34
3.2.3  Intervju og feltarbeid.....	37

3.3	Analyse og datakvalitet .....	40
3.3.1	Transkribering og tematisering .....	40
3.3.2	Reliabilitet og validitet .....	41
3.3.3	Etiske retningslinjer .....	43
4	ENTREPRENØRSKAP, KOMPETANSE OG MILJØSERTIFISERING - EI STATISTISK FRAMSTILLING .....	45
4.1	Etablering av verksemder .....	45
4.2	Miljøstyringssystem.....	49
5	EMPIRISK STUDIE AV KVINNELEGE ENTREPRENØRAR INNANFOR MILJØRÅDGJEVING.....	53
5.1	Strukturell framstilling av informantane i studien.....	54
5.2	Entreprenørskapet – motivasjon og bakgrunn for etablering .....	56
5.3	Etableringsprosessen .....	61
5.4	Konsulentane sine marknadsstrategiar .....	64
5.5	Møtet mellom konsulent og klient.....	67
5.6	Miljøstyringssystem.....	72
5.7	Miljøfyrtårn .....	74
5.8	Grøne konsulentar og klientar .....	77
5.9	Nettverksrelasjonar og samarbeid .....	79
6	ENTREPRENØRSKAP, KONSULENTVERKSEMMA OG MILJØRÅDGJEVING – EI AVSLUTTANDE DRØFTING .....	85
6.1	Motivasjonen for entreprenørskapet.....	85
6.2	Konsulentverksemda .....	88
6.3	Miljørådgjeving og grønne verksemder .....	91
6.4	Vidare forskning på temaet.....	94
7	LITTERATURLISTE .....	97
	VEDLEGG: INTERVJUGUIDE .....	103



## TABELL- OG FIGUROVERSIKT

Figur 1: Tematisk framstilling av utgangspunktet for studien .....	9
Figur 2: Miljøstyringssystem med utgangspunkt i standardar og sertifiseringar. ....	24
Figur 3: Samanheng mellom einingar og variablar .....	28
Figur 4: Sentraliteten i norske kommunar. ....	32
Figur 5: Utvalsprosessen .....	35
Figur 6: Den tematiske framstillinga til studien .....	53
Figur 7: Miljøstyringssystema i denne studien. ....	73
Tabell 1: Skalainndeling i forhold til konsulentane sin marknad.....	33
Tabell 2: Fordeling av informantar og Miljøfyrtårnsertifikat ut i frå landsdelar. ....	37
Tabell 3: Verksemder per 1. januar 2016 fordelt på talet på tilsette. ....	45
Tabell 4: Etableringar i løpet av tidsperioden 2001 – 2015 .....	46
Tabell 5: Tal på etablerarar i 2013 fordelt mellom personleg eigde føretak og aksjeselskap..	47
Tabell 6: Etablerarar i personleg eigde føretak i 2013 etter organisasjonsform, kjønn og næring.....	48
Tabell 7: Etablerarar i enkeltpersonsføretak i 2013 etter utdanningsnivå.....	49
Tabell 8: Fordeling av verksemder som er sertifisert innanfor dei ulike miljøstyringssystem.	50
Tabell 9: Oversikt over Miljøfyrtårnsertifikat per fylke. ....	51
Tabell 10: Organisasjonsform og geografisk lokalisering til Miljøfyrtårnkonsulentar.....	52
Tabell 11: Strukturell framstilling av casane .....	55
Tabell 12: Motivasjonen for å etablere ei verksemd .....	59
Tabell 13: Klientar sin geografiske lokalisering ut i frå konsulenten sin lokalisering.....	69



# 1 INNLEIING

Denne studien omhandlar kvinnelege entreprenørar i Noreg som driv med miljørådgjeving. Eg tek føre meg entreprenørar både i urbane og rurale område, for mellom anna å sjå om det finnes ulikskapar mellom entreprenørskapa i desse to lokaliseringane. Gjennom ein casestudie har eg gjennomført intervju med ti entreprenørar. Utvalet er basert på entreprenørar som òg er Miljøfyrtårnkonsulentar. Desse fann eg ved hjelp av Miljøfyrtårn si opne liste over godkjente konsulentar (jf. kap. 3.2.2). Studien tek mellom anna føre seg motivasjonen til entreprenørane, kva strategiar dei nyttar i konsulenttenesta og korleis dei arbeider i forhold til miljørådgjeving.

Allereie i 1987 vart berekraftig utvikling satt på agendaen. *Verdskommisjonen for miljø og utvikling*, danna av *Sameinte nasjonar* (SN), definerte omgrepet slik: «*Utvikling som møter dagens behov, utan å øydeleggje for framtidige generasjonar sin moglegheit til å dekke sine behov*». Kommisjonen vert også kalla *Brundtlandkommisjonen*, fordi den var leia av vår eigen Gro Harlem Brundtland. Dette var første gong omgrepet berekraftig utvikling vart nytta, og var byrjinga på ei endring i korleis me tenkte om miljøspørsmålet (Sameinte nasjonar, 2016).

I løpet av dei siste tiåra har me sett eit aukande fokus og behov for ei meir miljøvennleg utvikling. Det moderne samfunnet har ført til produksjon og forbruk som påverkar miljøet i større grad enn det som er berekraftig. *Agenda 21*, som vart utarbeidd på Rio-konferansen i 1992, slår fast at den største årsaken til miljøutfordringane me står ovanfor er produksjons- og forbruksmønstret i det globale nord (Sameinte nasjonar, 2016). Styresmakter og organisasjonar, både nasjonalt og internasjonalt, har i dag i større grad satt grøn utvikling på agendaen. Dette vert ofte karakterisert som *det grønne skiftet*.

Klima- og miljødepartementet (2014) skriv på nettsidene sine at det grønne skiftet omfattar alle samfunnsområde og -aktørar. Næringslivet fokuserer til dømes på grønare produkt, tenester, forbruk og produksjonssystem. Dette gir nye forretningsmoglegheiter. Denne studien set søkjelys på ein liten del av det som skjer innanfor det grønne skiftet. For å kunne få til eit grønt skifte trengs mellom anna kunnskap og reguleringar. Miljørådgjeving og sertifisering, som eg har valt å fokusere på, er eit bidrag til ein slik tilnærming. Miljøstyringssystem er ein standard med ei tilhøyrande sertifisering, som leier verksemdar mot ei meir berekraftig og miljøvennleg drift (jf. kap. 2.3.1). Det kan mellom anna nyttast som eit verktøy for å innføre

statlege lover og reguleringar (Rusten, 2016), men vert også nytta på frivillig basis. Motivasjonen for å innføre eit frivillig miljøstyringssystem kan til dømes vere økonomisk vinning, legitimering eller setje verksemda sine etiske verdiar i system (jf. kap. 2.3.2). Min studie tek særskild føre seg miljøstyringssystemet til *Stiftinga Miljøfyrtårn*.

## 1.1 Miljøstyringssystem i Noreg

Miljøfyrtårn er det mest nytta miljøstyringssystemet i Noreg. Det heile starta som eit utspring frå Kristiansand kommune og prosjektet Berekraftig lokalsamfunn, som var initiert og støtta av Statens forurensingstilsyn (SFT) (Miljøfyrtårn). Bakgrunnen for dette initiativet var oppfølging av Rio-konferansen i 1992 (jf. kap. 1). Sjølv om det berre var eit prosjekt, spreia det seg utover landet i løpet av 1990-talet. Fram til dess, var det Kristiansand kommune som drifia det, med støtte frå SFT. I 2003 gjekk prosjektet over til å verte eit nasjonalt miljøstyringssystem, stifta av offentleg forvaltning og organisasjonar i næringslivet, medan det er drifia av Stiftelsen Miljøfyrtårn (Miljøfyrtårn). I dagens styre sit representantar frå LO, VIRKE, NHO, Bedriftsforbundet, Oslo kommune, Kristiansand kommune, Hordaland fylkeskommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune, i tillegg til ein representant frå dei tilsette i stiftelsen. Dagleg leiar for Stiftelsen er Ann-Kristin Ytreberg (Miljøfyrtårn, 2016).

Stifelsen Miljøfyrtårn tilbyr frivillige miljøstyringssystem for verksemder, i tillegg til sertifisering av enkeltstående konferansar og arrangement. Miljøstyringssystemet er eigna for både kommersielle verksemder og organisasjonar. Miljøfyrtårn viser mellom anna til Meny, Vinmonopolet og Dyreparken i Kristiansand som døme på Miljøfyrtårnsertifiserte føretak. Innanfor sertifisering av for verksemder tilbyr dei ein standardmodell, som passar for dei fleste verksemder, og ein hovudkontormodell, som i hovudsak passar for større konsern og kjeder (Miljøfyrtårn). Likevel vert Miljøfyrtårn ofte rekna som eit verktøy for små og mellomstore verksemder.

Alle verksemder som ynskjer å verte Miljøfyrtårnsertifiserte, må engasjere ein Miljøfyrtårnkonsulent. For å verte ein Miljøfyrtårnkonsulent, må ein ha godkjent konsulentkurs frå Miljøfyrtårn. Konsulenten kan arbeide internt i verksemda, eller leigast inn frå ei konsulentverksemd. Alle informantane i denne studien er godkjente Miljøfyrtårnkonsulentar.

Når ei verksemd har bestemt seg for å verte Miljøfyrtårn, tek ein enten kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn eller direkte med ein Miljøfyrtårnkonsulent. Ein kan sjølv velja kven ein ynskjer som konsulent (Miljøfyrtårn). Verksemda etablerer ei miljøgruppe internt i verksemda som skal arbeide saman med konsulenten. I første del av prosessen går verksemda saman med konsulenten, gjennom ein miljøanalyse av verksemda. Det finnes generelle krav for alle bransjar og bransjespesifikke krav for dei ulike verksemdene. Det er vanleg å nytte seg av to ulike krav, eit sett med generelle bransjekrav for alle verksemder, og eit sett med bransjespesifikke krav retta inn mot akkurat den næringar verksemda er etablert innanfor. Etter analysen lagar miljøgruppa og konsulenten saman ein handlingsplan som skildrar korleis verksemda skal nå målet om å verte Miljøfyrtårnsertifisert (Miljøfyrtårn). Ein framdriftsplan vert fastsett ut i frå handlingsplanen og tiltaka vert i satt i verk for å oppfylle dei ulike bransjekrava. Etter Miljøfyrtårnkonsulenten har gått gjennom dei ulike krava og sjekka at verksemda har tilfredsstilt dei, avlegg konsulenten ein rapport som viser at verksemda er klar for sertifisering av ein Miljøfyrtårnsertifisør. Sertifisøren er ein utanforståande tredjepart, som konsulenten eller kommunen kontaktar for å avtale sertifiseringsmøte.

Å vere ei Miljøfyrtårnverksemd inneber systematisk arbeid med miljøtiltak på arbeidsplassen. Verksemdene leverer årlege miljørapportar og kvart tredje år vert verksemda resertifisert av ein Miljøfyrtårnsertifisør (Lommeland, 2012). I tillegg til miljø, legg også standardane vekt på samfunnsansvar og arbeidsmiljø. Krava for å verte ei Miljøfyrtårnverksemd omhandlar sju tema. Det er systemkrav, arbeidsmiljø, innkjøp, energi, transport, avfall og utslepp til vatn (Miljøfyrtårn, 2015).

Eit anna miljøstyringssystem som også er relevant i denne studien er ISO 14001. Saman med Miljøfyrtårn er dette dei to mest brukte miljøstyringssystema i Noreg (Rusten, 2016). I motsetning til Miljøfyrtårn passar ISO 14001 best i større verksemder. Då Miljøfyrtårn er ein nasjonal standard vert den i hovudsakleg berre gyldig i Noreg, og mister sin verdi som miljømerkje utanfor landegrensene. ISO 14001 er ein internasjonal standard som vert nytta over store deler av verda. Verksemder i Noreg som har internasjonale relasjonar, kan til dømes innføre denne om dei ynskjer å formalisere miljøarbeidet sitt. Det vert naturleg å ha ISO 14001-standarden med som ein del av denne studien, då fleire av informantane også er konsulentar for dette miljøstyringssystemet. Likevel er det Miljøfyrtårn som er utgangspunktet for studien, og som er ein del av grunnlaget for konsulentverksemdene informantane driv (jf. kap. 5.3)

ISO står for *International Organization for Standardization* og er ein ikkje-statleg organisasjon med 162 medlemsland, og har som mål å danne internasjonale standardar som støtter innovasjon og løyser globale utfordringar (International Organization for Standardisation). Innanfor ISO 14000-serien finn me standardar som hjelper verksemder med å redusere negativ miljøpåverknad. Ved å innføre desse standardane kan ein forenkla forvaltinga av miljøet i verksemda. I staden for å ha eit sett av reguleringar frå både nasjonalt og internasjonalt nivå, vil alle desse reguleringa gå inn under ISO 14000 standardane (Rondinelli og Vastag, 2000). Tanken bak sertifiseringsordninga er at verksemda skal formulere ein heilskapleg miljøpolitikk som skal verte integrert i verksemda sine andre styrings- og leiingsfunksjonar. Det er også lagt opp til at verksemda lett skal kunne innføre andre ISO-standardar. Ei verksemd vel gjerne å innføre fleire ISO-standardar samstundes. Nokre av føretaka som inngår i denne studie tilbyr konsulenttenester innanfor fleire av ISO-standardane. ISO 14001-standarden, som vert tatt opp i denne studien, kan ein også arbeide ut i frå utan å sertifisere seg. Nokre verksemder vel òg å innføre både ISO 14001 og Miljøfyrtårn (Drægne et al.), som vert nærare tatt opp i kapittel 2.3.1 og 5.6.

Miljøfyrtårn og ISO 14001, er dei mest nytta miljøstyringssystema i Noreg (Rusten, 2016), og er òg miljøstyringssystema informantane i denne studien tilbyr rådgeving innanfor. Det er særleg interessant å ta føre seg desse informantane, då dei har valt å etablere ei verksemd tufta på det grønne skiftet. Eit anna interessant moment i høve til det er at studien berre tek føre seg kvinnelege entreprenørar. Kombinasjonen av desse faktorane gjer studien kompleks, men likevel spanande å ta fatt på. Før eg går vidare inn på oppgåva si problemstilling og formål, vil eg overordna ta føre meg omgrepet entreprenørskap og korleis det er interessant i denne konteksten.

## **1.2 Entreprenørskap**

*Entreprenørskap* vert gjerne definert som ein prosess knytt opp mot å starte og utvikle eit nytt føretak, medan *entreprenøren* er personen som driv denne prosessen. I følgje *Joseph Schumpeter*, ein av dei mest sentrale teoretikarane innanfor området, er dette ein viktig drivkraft for økonomisk utvikling (Spilling, 2006b). Schumpeter sine idéar om entreprenørskap vart utarbeidd på byrjinga av 1900-talet, og dreidde seg om entreprenøren som skapar av dynamikkar i samfunnet. Dette var nøkkelen til økonomisk utvikling. Entreprenøren har høve til å introdusere innovasjonar som skapar ubalanse i økonomien og

samfunnet. Denne ubalansen fører til utvikling. Teorien vert ofte omtalt som *kreativ destruksjon* og er ein måte å forstå entreprenørskap i kontekst av økonomisk utvikling på (Landström, 2014).

Schumpeter har gjerne det mest kjente utgangspunktet for å snakke om entreprenørskap, men sidan han forska på entreprenørskap, har fleire teoretikarar og teoriar vorte presentert. Dette skal me sjå nærare på i kapittel 2.1.1. Entreprenørskap i Noreg i dag er ofte kjenneteikna av ein god idé eller eit ynskje om å utvikle og drive noko sjølv (jf. kap. 2.1.2). Likevel kan det framleis leggjast betre til rette for dei som ynskjer å etablere si eiga verksemd. Hausten 2015 presenterte regjeringa ein *Gründerplan* for korleis ein enklare skal lukkast som entreprenør i Noreg. Nærings- og fiskeridepartementet (2015) presenterte mellom anna fire tilnærmingar som skal gjere det meir attraktivt å vere entreprenør. Dei fire punkta er å gjere det 1) enklare for gründerar, 2) betre marknadstilgangen, 3) auke mangfaldet blant gründerar og 4) skape nye løysingar på sosiale utfordringar. I denne studien er det særleg interessant å sjå på to av desse momenta. Med utgangspunkt i det fyrste punktet ynskjer Regjeringa at gründerar skal få bruke meir tid på verdiskaping, og mindre tid på utfylling av skjema og oppfølging av lovverket. *Auke mangfaldet* er også høgst relevant i denne studien. Nærings- og fiskeridepartementet (2015) skriv at på grunn av få kvinnelege gründerar i Noreg finnast det verdifulle ressursar som ikkje oppnår sitt fulle potensiale. Ved å auka talet på gründerar i kvinnedominerte sektorar, som til dømes helsesektoren, kan det føre til nye løysingar for samfunnet. Denne kompetansen kan vere eit godt utgangspunkt for entreprenørskap og næringsutvikling (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

I tillegg til entreprenørskapet si rolle og korleis informantane driv med miljørådgjeving, vil òg drifta av konsulentverksemda ha ein betydeleg plass i studien. Det vert lagt vekt på korleis den daglege drifta går føre seg og kva marknadsstrategiar informantane nyttar for å lukkast som konsulentar. Dei tre faktorane entreprenørskap, konsulentverksemd og miljørådgjeving vert tatt opp att i utgreiinga av problemstillinga under.

### **1.3 Studien sitt formål og problemstilling**

Formålet med denne studien er å skildre, forklare og utforske korleis kvinnelege entreprenørar innanfor miljørådgjeving arbeider og kva motivasjonen for arbeidet er. Å forske på korleis dei

arbeider og kvifor dei har valt å etablere seg som entreprenørar innanfor konsulenttenester, er essensen i studien. Med dette som bakgrunn har følgjande hovudproblemstilling blitt utforma:

*Korleis arbeider kvinnelege entreprenørar innanfor miljørådgjeving?*

Det er særleg interessant å sjå på dette temaet, då det grønne skiftet har vorte sett på agendaen på fleire nivå i samfunnet den siste tida (jf. kap. 1). Det overordna formålet med studien er å sjå korleis nokre personar har valt å nytte tenesteøkonomien til å skape ein arbeidsplass. At eg har valt å berre sjå på kvinnelege entreprenørar gjer studien særskild spanande, då kvinner står for i underkant av ein femtedel av entreprenørskapa i Noreg (jf. kap. 2.1.3) Studien kunne moglegvis gitt meg andre funn enn om eg hadde tatt føre meg både menn og kvinner.

For å svare på hovudproblemstillinga om korleis entreprenørane arbeider innanfor miljørådgjeving, har eg valt å gjere meg nytte av tre underproblemstillingar. Desse vil vere til hjelp for å setje lys på ulike aspekt ved studien. Den første underproblemstillinga tek føre seg bakgrunn for etablering av verksemda og kva motivasjonen for det var. Den neste underproblemstillinga vil i større grad sjå på drifta av verksemda, kva marknadsstrategiar entreprenørane nyttar og korleis dei arbeider med klientar. De siste underproblemstillinga tek føre seg miljørådgjevinga og korleis entreprenørane arbeider med klientane i høve til dette.

Forsking på kvinnelege entreprenørar har i nokre tilfelle blitt kritisert for å samanlikne den kvinnelege entreprenøren ut i frå ein konstruert mal av ein mannleg entreprenør (Henry og Marlow, 2014). Denne studien har ikkje som mål å påpeike skilnadar mellom kvinner og menn, men heller gi eit døme på korleis kvinnelege entreprenørar arbeider innanfor miljørådgjeving og korleis dei driv verksemda si. Mykje av den tidlegare forskinga gjort på kvinnelege entreprenørar har fokusert på motivasjonen ved entreprenørskapet. Det vil òg vere interessant å sjå på i denne studien, mellom anna på grunn av det grønne fokuset men òg fordi konsulenttenesta er ein av dei vanlegaste næringane kvinner etablerer verksemder i (jf. kap. 4.1) Med det vert det første underproblemstillinga som følgjer:

*Kva er motivasjonen til dei kvinnelege entreprenørane for å etablere verksemda?*

Dette forskingsspørsmålet set entreprenørskapet i fokus, i eit forsøk på å greie ut om forholda rundt motivasjon og bakgrunnen for etablering. Det søkjer å belyse kva som gjorde at kvinnene ynskja å starte opp si eiga verksemd og korleis dei gjorde det. For å svare på dette forskingsspørsmålet vil eg nytte teoretiske omgrep i forhold til entreprenørskap og motivasjon (jf. kap. 2.1.1), for å setje studien og funna i ein kontekst. Det vert interessant å sjå korleis



mine funn stiller seg til teoretiske omgrep knytt til entreprenørskap og motivasjon (jf. kap. 2.1.2), samt korleis dei kvinnelege entreprenørane i denne studien arbeider.

Etter å ha gjort greie for kva som var bakgrunnen og motivasjonen for entreprenørskapet, skiftar studien fokus til å dreie seg om korleis konsulentverksemda vert driven. Det er til dømes interessant å høyre korleis dei får nye klientar og korleis dei arbeider saman i eit prosjekt. Underproblemstillinga vert som følgjer:

*Kva marknadsstrategiar nyttar entreprenørane, og korleis arbeider dei med klientar?*

Her er det viktig å ha innsikt i korleis ei konsulentverksemd fungerer (jf. kap. 2.2.1) og korleis ein arbeider med klientar (jf. kap. 2.2.2). I teorikapittelet vert det gjort greie for teoriar og forskning på korleis dette best lar seg gjere, for å ha ein betre føresetnad for å analysere dataa i etterkant. Geografien si rolle spelar sjølvstakt inn i alle ledd i denne studien, men vil sannsynlegvis vere meir sentral i denne delen med tanke på klientar sin lokalisering og kvar nettverka til entreprenørane er lokalisert. Korleis entreprenørane tileignar seg kunnskap og kva evne dei har til å formidle den vidare til klientane, er også viktig å ta opp.

I tillegg til at studien ser på bakgrunnen for å etablere ei verksemd og korleis konsulentverksemda vert drive, vert det siste aspektet i studien miljørådgevinga konsulentane driv med. Dette leiar oss inn på den siste underproblemstillinga som omhandlar miljørådgevinga som konsulentane sel til klientane sine. Den siste underproblemstillinga er som følgjer:

*Korleis arbeider entreprenørane i høve til miljørådgevinga, med særleg vekt på Miljøfyrtårn?*

Her vert det interessant å sjå kva utdanning og erfaring konsulentane har innanfor området, og korleis dei nyttar denne i høve til klientane. Eg vil særleg sjå på Miljøfyrtårn som miljøstyringssystem, og korleis konsulentane arbeider med dette. Motivasjonen til klientane for å innføre eit miljøstyringssystem, vil òg verte vektlagt.

Formålet med underproblemstillingane er å gå meir spesifikt inn på tematikken i studien, men også underbygge hovudproblemstillinga i søken etter eit svar på denne. Oppgåva sin heilskap belyser to spanande samfunnsmessige moment. Det første er kvinner som vel å etablere si eiga verksemd. Dette er ikkje ein framståande trend i Noreg, men Regjeringa har som mål å auke kvinneandelen blant entreprenørar (jf. kap. 1.2). Det andre interessante momentet med

studien er å studere menneskjer som vel å etablere ei verksemd som er tufta på det grønne skiftet.

## **1.4 Oppgåva si oppbygging**

Dette kapittelet har gitt ei innføring i temaet for studien. I tillegg har eg nytta høve til å avgrense studien min i forhold til samfunnsmessige og faglege tema. Kapittelet har gitt ein innføring i miljøstyringssystem og entreprenørskap i den aktuelle geografiske konteksten studien føregår i.

Neste kapittel tek føre seg teoretiske omgrep og tidlegare forskning innanfor dei tre emna; entreprenørskap, konsulentverksemd og miljørådgeving. Første del legg vekt på entreprenørskap, ulike typar entreprenørskap og kva som kjenneteiknar kvinnelege entreprenørskap. Vidare skiftar kapittelet fokus til verksemda og korleis konsulentverksemder fungerer. Siste del omhandlar miljøstyringssystem og grønne verksemder.

Kapittel 3 er metodekapittelet, der forskingsprosessen vert skildra. Utvalsprosessen, datasamling, analyse av data og datakvalitet vert tatt opp i denne delen.

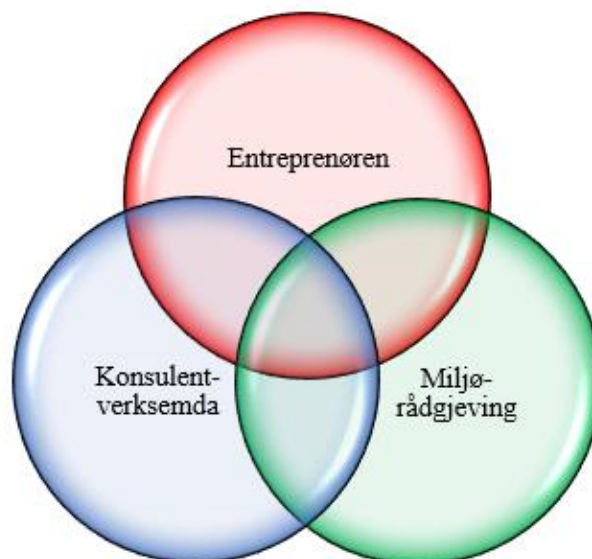
Før eg tek føre meg dataa samla inn i felt, vert studien sett i ein større samanheng gjennom eit statistisk kapittel. Dette tek føre seg omfanget av entreprenørskap i Noreg, samt miljøstyringssystem og meir spesifikt utbreiinga av Miljøfyrtårn som miljøstyringssystem.

Dei siste to kapitla i oppgåva omhandlar data og funn frå feltarbeidet. Kapittel 5 presenterer empirien og analysen av arbeidet. Empirien vert presentert med utgangspunkt i dei tre temaa for studien. Kapittel 6 trekk i større grad teoretiske omgrep og forskning inn for å drøfte dataa gjennom dei tre underproblemstillingane, for å kunne svare på hovudproblemstillinga.

Litteraturliste finn ein i det siste og avsluttande kapittelet.

## 2 DET GRØNE SKIFTET OG KUNNSKAPSØKONOMIEN - EI TEORETISK TILNÆRMING

I dette kapitlet gjer eg greie for teoretiske omgrep og tidlegare forskning knytt opp mot det tematiske utgangspunktet for studien. Det er ikkje eit mål å teste teorien, men heller gi ein bakgrunn for presentasjon av dataa. Kapitlet presenterer teori innanfor fleire område, med særleg vekt på entreprenørskap og tenesteøkonomien. Sentrale teoretiske omgrep vert presentert, men også forskning spissa meir inn mot området denne studien dreier seg om, vert tatt opp. Figur 1 illustrerer det tematiske utgangspunktet for studien. Figuren skapar eit klarare bilete av korleis temaa står i forhold til kvarandre og kva som er målet med studien. Ein kan sjå entreprenøren, konsulentverksemda og miljørådgjeving kvar for seg, men på nokre områder overlappar desse temaa kvarandre. Studien dreier seg om dei tre omgrepa, overlappingane mellom dei, og det mest sentrale - skjeringa mellom dei tre temaa som vil skildre den kvinnelege entreprenøren som driv ei konsulentverksemd innanfor miljørådgjeving.



**Figur 1: Tematisk framstilling av utgangspunktet for studien**

Dette tematiske utgangspunktet og problemstillinga legg føringar for val av teori. Dette gjer at også teorikapitlet får ei naturleg tredeling. Omgrepa i kapitlet har stor kompleksitet og kan presenterast på mange måtar. I tillegg til temaa og problemstillingane har eg også tatt

utgangspunkt i informasjon om informantane i framstillinga av teoretiske omgrep og tidlegare forskning. Kapitla vert innleia med ein generell del om dei ulike temaa, før dei vert avgrensa inn mot studien sin kjerne.

Det første underkapittelet omhandlar entreprenørskapet og entreprenøren (jf. kap. 2.1), medan det neste underkapittelet skiftar fokus til å omhandle konsulentverksemda og klientforhold (jf. kap. 2.2). Siste delkapittel set det grønne skiftet på agendaen ved å sjå på miljøstyringssystem og grønne verksemdar (jf. kap. 2.3). På den eine sida er det klare skiljeliner mellom desse omgrepa, likevel kastar dei lys over dei same casane. Forskinga som eksisterer på desse områda, er mangfaldig. Målet er å få oversikt over områda og i nokre tilfelle ei djupare innsikt. Tidlegare forskning har berre tatt føre seg to av omgrepa i same kontekst. Eg har ikkje funne forskning som omfattar alle dei tre temaa for denne studien. Gjennom studien ynskjer eg å skildre, forklare og utforske casane med utgangspunkt i problemstillinga, teoretiske omgrep og tidlegare forskning som er presentert under, og ei statistisk framstilling. Det vil gi eit meir samansett syn på korleis kvinnelege entreprenørar arbeider innanfor ei konsulentteneste med miljørådgjeving.

## **2.1 Entreprenøren og entreprenørskapet**

Som vart presentert i kapittel 1.2, kan eit *Entreprenørskap* verte definert som ein prosess knytt opp mot å starte og utvikle eit nytt føretak, medan *entreprenøren* er personen som driv denne prosessen. I denne studien vil eg ta føre meg bakgrunnen for entreprenørskapet og kva motivasjon entreprenørane hadde for å etablere si eiga verksemd. I dette underkapittelet vil eg definere entreprenørskap, samt sjå på ulike motivasjonar for å etablere si eiga verksemd. Sidan studien tek føre seg kvinnelege entreprenørar, vil forskning på kvinnelege entreprenørar òg verte presentert.

Frå å hovudsakleg fokusere på det økonomiske aspektet ved entreprenørskapet, skifta forskninga fokus rundt 1940, til i større grad å dreie seg om det sosiale aspektet ved entreprenørskap. Det vart lagt større vekt på samfunnsvitskapen, eigenskapane og karakteren til entreprenøren fekk meir merksemd (Landström, 2014). Som me kjenner frå den vestlege historia skjedde det eit skifte rundt 1970 frå eit industrielt til eit post-industrielt samfunn. Mykje produksjon vart mellom anna flytta *offshore* til delar av verda med billigare arbeidskraft. Vesten satt i fleire høve att med leiinga av produksjonen og fokuserte i større

grad på spesialisert industri og tenesteyting. Samtidig vart mange kommersielle verksemder og samfunnsfunksjonar prega av auka kunnskapsintensitet der tenester fekk ei betydeleg rolle i verdiskapinga (Hermelin og Rusten, 2015). Denne trenden ser me òg att i forskinga på entreprenørskap, som fekk større fokus på leiing av verksemder. Omgrepet *kreativ destruksjon* vart sett i praksis ved å tenkje nytt for å skape arbeidsplassar (Landström, 2014). Sal av kunnskapstenester (jf. kap. 2.2.1) kan betraktast som eit resultat av dette.

Dei siste tiåra har også bore preg av større fokus på konteksten entreprenørskap vert etablert i. Kontekst vert i denne samanhengen definert som alle faktorar som har innverknad på entreprenørskapet. Ein har framleis fokus på dei personlege eigenskapane til entreprenøren, men utviklinga av entreprenørskapet vert også påverka av forhold som geografi, miljø, næring, kultur og sosiale relasjonar (Spilling, 2006a).

### **2.1.1 Å definere entreprenørskap**

Gjennom år med forskning på entreprenørskap i søken etter ei felles definisjon og plattform for omgrepet, har det vore ulike meiningar om kven og kva som skal definerast som ein entreprenør og eit entreprenørskap. Schumpeter meinte at alle som bar fram ein innovasjon var entreprenørar (Gedeon, 2010). Ein entreprenør trong ikkje å etablere eit nytt føretak for å kalle seg entreprenør, men føretaket måtte vere innovativt for å sikre økonomisk utvikling. På ei anna side i entreprenørskapsdebatten, sette *David McClelland* søkjelyset på personlege karaktertrekk og kulturelle verdiar ved entreprenørskapet. Karaktertrekk som fleire studiar er sameinte om er at entreprenørar har eit ynskje om kontroll, ynskje om å nå mål og tore ta risikoar (Hayton og Cacciotti, 2014). Trass i denne stadfestinga påpeiker Hayton og Cacciotti (2014) at vegen vidare innanfor forskinga på entreprenørskap best vert lagt utan desse føresetnadane, og at karaktertrekka til entreprenørar i stor grad er kulturelt og geografiske vilkårsbunden. Gedeon (2010) framhevar at entreprenørar kan vere like forskjellige som andre menneske.

Historisk såg ein gjerne på entreprenørskap som eit resultat av enten personlege eigenskapar eller omgjevnadane rundt sin påverknad, men som innleiinga påpeikte tar ein no både personlege eigenskapar og omgjevnadane rundt med i betraktninga når ein ser på entreprenørskap (Stam, 2009). Med utgangspunkt i moglegheitene som er i samfunnet og korleis den potensielle entreprenøren utnyttar seg av desse, vert eit entreprenørskap danna. I

denne studien kategoriserer eg mellom anna entreprenørane inn etter urbane og rurale område, som to ulike geografiske kontekstar.

Trass i at entreprenørane vert påverka av samfunnet, påverkar også dei personlege eigenskapane strategiar og vegval entreprenøren tar. Stam (2009) s. 492, skildrar den leiande definisjonen på entreprenørskap innanfor økonomisk geografi som følgjande: «Ein etablering av eit nytt føretak av ein eller fleire personar». Denne definisjonen skil seg frå Schumpeter sin definisjon der berre innoverande aktivitet kan teikne seg som entreprenørskap. Bryson (2015) støttar opp under definisjonen til Stam, og skildrar entreprenørskap som ein prosess som involverer etablering og vekst av eit nytt føretak.

For å definere entreprenørskap i kontekst av denne studien, har eg valt å gjere meg nytte av Gedeon (2010) sin artikkel «What is Entrepreneurship». Han peiker på utfordringane ved å vite kva som ligg i ordet entreprenørskap. Spørjeord som *kven*, *kva*, *korleis*, *kvifor*, *kor tid* og *kvar* er viktig å stille for å avkrefte og bekrefte kva som fell innanfor omgrepet. Dette er element som eg har tatt med i mi oppgåve. I denne studien har eg valt å ta føre meg kvinner som *etablerer eit nytt føretak* innanfor miljørådgjeving. Det vert sentralt å sjå på korleis dei arbeider og kvifor dei har etablert ei verksemd. Vidare i dette kapittelet vil eg presentere nokre teoretiske omgrep og forskning knytt til kvifor ein vel å etablere eit entreprenørskap.

### **2.1.2 Bakgrunnen for etablering**

Motivasjonen for å etablere eit verksemd vert ofte definert gjennom to ulike typar: *moglegheitsbaserte* og *nødvendighetsbaserte entreprenørskap*. Desse to typane reflekterer eit skilje i kontekst, til dømes geografiske forhold, og motivasjonen for å etablere eit føretak (Hayton og Cacciotti, 2014). Push- og pull-teori er ein anna måte å forklare ei liknande inndeling på. Push-teorien knytt opp mot nødvendighetsbasert entreprenørskap, skildrar etablering av eit entreprenørskap som eit resultat av eksterne negative krefter. Eit døme kan vere arbeidsløyse, mistriivnad i arbeidet eller tilfelle der bustadsval tilseier at du må lage din eigen arbeidsplass om du vil nytte utdanninga di. Pull-teorien som kan sjåast i samanheng med moglegheitsbaserte entreprenørskap, skildrar personar som nyttar entreprenørskap som ein måte å oppnå uavhengigheit eller sjølvrealisering (Segal et al., 2005). Pull- og push-teorien kan sjåast på som faktorar som fremjar etablering eit entreprenørskap, men med bakgrunn i ulike motivasjonar. Med utgangspunkt i faktorane kan ein definere om entreprenørskap er eit moglegheitsentreprenørskap eller eit nødvendighetsentreprenørskap.

I forhold til denne studien, kan entreprenørane ha fordel av å ha etablert ei verksemd tidlegare, på same måte som yrkeserfaring frå same næring kan vere verdifull når ein etablerer si eiga verksemd. Fleire entreprenørar startar ei verksemd i ei næring dei allereie har arbeidd i eller har utdanning innanfor frå før. I urbane område med høg tettheit av individ, tilbod og etterspurnad er det ofte gode forhold for etablering av nye verksemder. Auka mangfald blant forbrukarar, fører til positiv effekt for entreprenørskap (Stam, 2009). Innanfor forretningstenester, som denne studien tek føre seg, peikar Bryson (2009) til dømes på nyutdanna som startar yrkeskarrieren med å arbeide for større tenesteverksemder. Etter at dei har opparbeida seg kompetanse og eit godt rykte blant klientane, forlèt dei verksemda, tek med seg kleintar og etablerer si eiga verksemd.

På ein del mindre stadar kan det vere vanskeleg å finne ein jobb i høve til den utdanninga ein har. Løysinga for enkelte kan vere å etablere sin eigen arbeidsstad (Pike et al., 2006). Det kan til dømes vere manglande arbeid innanfor den sektoren ein har utdanna, eller ein kan vere overkvalifisert for tilgjengelege stillingar.

### **2.1.3 Den kvinnelege entreprenøren**

Frå å ta føre meg ein definisjon av entreprenørskap og bakgrunn for å etablere ei eiga verksemd, vil eg no ta føre meg kjenneteikn ved den kvinnelege entreprenøren. Som sagt, tek denne studien føre seg ti casar der alle er kvinnelege entreprenørar. Det er særleg interessant, då forskinga på entreprenørskap syner store ulikskapar mellom den manlege og kvinnelege entreprenøren. Ein av dei største skilnadane er at fleire menn er entreprenørar enn kvinner. Med dette som utgangspunkt, vert ofte kvinner sine entreprenørskap målt ut i frå korleis menn driv entreprenørskapa sine (Henry og Marlow, 2014).

Menn og kvinner har ulike vekstambisjonar og profittorientering. På verdsbasis er kvinner sine entreprenørskap ofte nødvendighetsdrivne entreprenørskap, med fokus på familie (Henry og Marlow, 2014). Dei rettar seg mot den lokale marknaden og driv ofte enkeltpersonsføretak. Dei kvinnelege entreprenørane etterspør lågare profitt, tar færre risikoar og har mindre grad av formelle nettverk enn kva menn tar del i. Likevel kan også etablering av ei eiga verksemd, vere ein moglegheit for kvinner til å verte leiar i si eiga verksemd på (Henry og Marlow, 2014). Forsking gjort på kvinnelege entreprenørskap dreier seg ofte om motivasjonen for entreprenørskapet og kategorisering av ulike motivasjonar som nødvendighetsbaserte eller moglegheitsbaserte entreprenørskap (jf. kap. 2.1.2). Ein ser ofte samanheng mellom desse to

formene for entreprenørskap og BNP (Henry og Marlow, 2014). Motivasjonen til entreprenørane i denne studien vil også verte vektlagt.

I Noreg er entreprenørskap òg svært kjønnsdelt, med fleire menn enn kvinner som etablerer føretak (Foss og Ljunggren, 2012). Statistikk ført i ein periode mellom 2001 og 2011 viser at andelen kvinnelege entreprenørar er i underkant av ein femdel (Fjærli et al., 2013). Trass i dette er det faktisk innanfor konsulentnæringa, som vert tatt opp i denne studien, det er vanlegast for kvinner å etablere eit føretak (jf. kap. 4.1). Av Tabell 6 i kapittel 4.1 ser me at kvinner i 2013 etablerte tilnærma 39 prosent av dei personleg eide føretaka innanfor tenesteyting i Noreg. Dette er eit høgt tal i forhold til etablering av aksjeselskap innanfor tenesteytinga, der kvinner stod for 20 prosent av etableringane.

Ein har komme fram til fleire grunnar til at menn dominerer entreprenørskapet. Ein av årsakene kan vere kjønnsdelinga i yrkesval og arbeidslivet. Fleire kvinner enn menn vel til dømes utdanning og yrkeskarriere innanfor helse- og omsorgssektoren. I Noreg er dei fleste arbeidsplassane innanfor denne sektoren statlege (Foss og Ljunggren, 2012). Andre årsaker kan vere dårlegare permisjonsordningar i enkeltpersonsføretak eller nyleg etablerte verksemdar. Dette påverkar til dømes kvinner i svangerskapspermisjon (Alsos og Kolvereid, 2005). Også i Noreg seg ein tendensar til at kvinnene er mindre vekstorienteerte og ofte føretrekk enkeltpersonsføretak, som tala i førre avsnitt også indikerer. Kvinner byggjer føretaka i større grad på sosiale relasjonar, nettverk og familieband, enn det menn gjer (Foss og Ljunggren, 2012).

Foss og Ljunggren (2012) meiner at grunnen til at få kvinner i Noreg starta opp eigne verksemdar, kan vere fordi ein ikkje har eit behov for det. Me lever i eit velferdsstat med offentlege og private aktørar som har godt tilrettelagte forhold både for menn og kvinner. I motsetjing til fleire andre land opplever ein sosial sikkerheit, som gjer at ein ikkje har behov for å etablere ei verksemd med mindre ein har ein god idé og eit ynskje å starte noko sjølv. I land der arbeidsløysa er større, vert kvinner i større grad *pusha* (jf. kap. 2.1.2) ut i arbeidslivet for å skape eigne arbeidsplassar (Alsos og Kolvereid, 2005).

I denne studien er både den kvinnelege entreprenøren, men også verksemda ho driv, sentral. Eg har no tatt føre motivasjonar til kvifor ein vel å etablere ei verksemd, i tillegg til å sjå på fellestrekk ved kvinnelege entreprenørar. Vidare vil eg setje fokus på forskning rundt konsulentverksemdar, korleis ein arbeider med klientar, og korleis ein kan gjere seg nytte av nettverk og kunnskap i entreprenørskap, ei konsulentverksemd og innanfor det grøne skiftet.



## 2.2 Konsulentverksemda

Som allereie vart poengtert i kapittel 2.1, skjedde det ei endring i det globale nord frå eit industrielt til eit postindustrielt samfunn rundt 1970, som i større grad bar preg av spesialiserte arbeidskraft. På grunn av auka konkurranse internasjonalt har verksemder behov for å effektivisere arbeidet gjennom heile produksjonskjeda. Dette har ført til ein endring i produksjonssystemet og ei oppblomstring av mellom anna tenestenæringa (Bryson et al., 2004). I dag fokuserer verksemder i større grad på kjerneaktiviteten i bedrifta medan dei outsourcer anna arbeid. Denne endringa har ført til at sal av tenester står for meir enn to tredelar av den økonomiske aktiviteten i dei fleste europeiske land (Grimsby og Grünfeld, 2009).

Med denne endringa i produksjonsmønster, skjedde det også eit skifte innanfor forskinga på små og mellomstore verksemder. Søkjelyset vart satt på etableringa av nye verksemder og innverknaden dei hadde på den nasjonale økonomien. Små og mellomstore verksemder kunne mellom anna bidra til nedgang i arbeidsløyse (Bryson, 2015).

Små og mellomstore verksemdar vert i dag definert som verksemdar med 249 eller færre tilsette, og utgjer 99,9 prosent av alle verksemdar i Noreg i dag (jf. Tabell 3). Ei verksemd er ei geografisk avgrensa eining, som i hovudsak driv innanfor ei næringsgruppe (Statistisk sentralbyrå, 2016b). I Noreg har åtte av ti verksemdar fire tilsette eller færre ved inngangen til 2016 (Statistisk sentralbyrå, 2016c). Dette vert i følge Statistisk sentralbyrå (2016c) definert som små verksemdar. I denne studien, vert verksemda definert gjennom talet på tilsette. Det er likevel berre ein måte å definere ei verksemd på. Det er viktig å ta i betraktning det store mangfaldet som finnast innanfor små og mellomstore verksemdar (Hillary, 2000).

Ei utfordring ved å drive ei lita verksemd, er alle rollene som skal fyllast. Marchesnay og Julien (1990) meiner at eigaren eller entreprenøren av små verksemdar har fire tydelege roller. Det er:

- Finansierar
- Organisator av kapital, råvarer, arbeidskraft og informasjon
- Innovatør – stadig på jakt etter utbetringar
- Skapar av arbeidsplassar og ein stimulator i det lokale samfunnet

Dei meiner vidare at det er uvanleg å finne ein person som kan inneha alle desse eigenskapane. Til tider kan også desse rollene vere motstridande. På ei anna side peiker Schumpeter på at det er viktig å skilje mellom entreprenør i forhold til leiar, oppfinnar og eigar. I praksis er ofte eigaren også entreprenøren i små verksemder, men teoretisk sett treng ikkje entreprenøren å inneha nokon av dei andre nemnde rollene ovanfor (Spilling, 2006b). Etter å ha definert entreprenøren (jf. kap. 2.1.1) og vidare tatt føre meg ein definisjon av små og mellomstore verksemder, vil eg no ta føre meg forskning knytt til konsulenten og kunnskapstenesta den driv.

### **2.2.1 Kunnskapstenester**

Denne studien tek føre seg forretningstenester som primært er ei teneste mellom to verksemder, men som også kan nyttast av forbrukarar (Bryson, 2009). I følge Bryson (2009) kan ein dele forretningsmessig tenesteyting i to typar:

- *Varerelaterte tenester*
- *Kunnskapstenester*

Varerelaterte tenester kan til dømes vere catering eller vaskehjelp. Kunnskapstenester, som denne studien dreier seg om, tilbyr informasjon og kunnskap til klientar. Sistnemnde vert omtala som *knowledge intensive business services* (KIBS) på engelsk, og er viktig i forhold til utvikling av kunnskap, kunnskapsoverføring, innovasjon og læringsprosessar i den moderne økonomi (Hermelin og Rusten, 2015). Denne studien vil operere med omgrepet *kunnskapstenester*, som ei verksemd som tilbyr kunnskapsrike tenester til private eller offentlege aktørar (Bryson og Rusten, 2005).

Det er tydelege ulikskapar mellom etablering av *varerelaterte tenester* og *kunnskapstenester*. For å etablere ei varerelatert teneste, treng ein kapital og utstyr for å starte opp. Ei kunnskapsteneste krev ekspertise og eit godt omdømme, men ofte lite investering i forkant av etablering (Bryson, 2009, Bryson, 2015). Dette gjer det enklare reint finansielt å etablere ei kunnskapsteneste, men faktorar nemnd over kan likevel vere avgjerande for om verksemda lukkast. I tillegg til fagleg kompetanse og godt omdømme legg Bryson (2009) til at det også er avgjerande med eit nettverk av kundekontaktar for å lukkast innanfor kunnskapstenester. Faktorane, omdømme, ekspertise og kundekontaktar, kan til dømes tileignast gjennom tidlegare arbeidsforhold (jf. kap. 2.1.2), formell kompetanse eller kundereferansar.

Frå tenestenæringa sin framvekst til i dag, har det det oppstått fleire endringar som påverkar korleis ein driv kunnskapstenester (jf. kap. 2.2). Hermelin og Rusten (2015) peiker på tre

faktorar som påverkar geografien til tenester. Det er nye reguleringar, ny teknologi og endring i organisering. Eit av dei mest nærliggjande døma, som er relevant i denne studien, er framveksten av informasjon- og kommunikasjonsteknologien (IKT). Kunnskapstenester sine immaterielle eigenskapar, gjer i dag at fysiske møter med klientar potensielt vert utfordra av IKT. IKT kan også endre tilgangen og utbreiinga av marknaden i forhold til talet på potensielle klientar (Hermelin og Rusten, 2015). Ein kan stille spørsmål ved om det lar seg gjere å overføre kunnskapstenestene over IKT, eller om det framleis best vert formidla gjennom fysisk kontakt.

IKT er ein av fleire grunnar til at tilgangen og utbreiinga av marknaden har vorte større. Likevel gjorde Aslesen (2003), omtalt i Bryson og Rusten (2005), ein telefonundersøking av fire by-regionar i Noreg, der ho fann at 43 prosent av kunnskapstenestene vart selt innanfor same fylket, medan 48 prosent av tenestene vart selt innanfor nasjonale grenser. I nokre høve kan det vere ein fordel å ha ein lokal konsulent, på same måte som det i andre høve kan vere ein fordel å ha ein konsulent frå ein anna geografisk lokalisering (Rusten et al., 2005). Grunnar til å velje ein lokal tilbydar av tenester er til dømes for å minske reisekostnaden, sikre gjensidig tillit, dei lokale forholda er kjend for konsulenten, i tillegg til at ein støttar opp under den lokale økonomien (Bryson og Rusten, 2005, Rusten et al., 2005). På ei anna side, kan ulik geografiske lokaliseringar vere ein fordel når ein ikkje ynskjer same konsulent som konkurrenten eller i situasjonar der vanskelege val skal takast (Bryson et al., 2004, Rusten et al., 2005). I ein studie Rusten et al. (2005) gjorde, fann dei at trass i at konsulenten og klienten ikkje var lokalisert same stad, fordra alle casane at konsulenten og klienten hadde fysiske møter for å byggje og oppretthalde tillit til kvarandre. Likevel kunne dette kombinerast med kontakt over mellom anna e-post og telefon. I høve til konsulenten kan den geografiske lokaliseringa gjere at det er for lite arbeid på den lokale marknaden som gjer at konsulenten må søkje utanfor området han er lokalisert i (Bryson, 2009). Dette kan særleg vere framståande i rurale område.

Det er fleire grunnar til at verksemdar vel å outsource arbeid til kunnskapstenesteleverandørar. Det finnast kostnaddrivne årsaker, men også andre årsaker til desse vala. Det er til dømes meir økonomisk effektivt å ha færre tilsette og leige inn arbeidskraft ved behov. Verksemdene får større fleksibilitet, reduserer risiko og kan fokusere på det verksemda kan best (Bryson et al., 2004, Bryson, 2009). Årsaker som ikkje er økonomisk drivne er til dømes mangel på kompetansen internt i verksemda, ynskje om ein

uavhengig evaluering, auka krav om ekspertise, eller ny teknologi, tenester eller reguleringar som krev ekspertise for ein kortare periode (Bryson et al., 2004, Bryson, 2009).

I forhold til miljørådgeving er det to hovudgrunnar til at verksemdar søker ekstern ekspertise. Verksemdene manglar kompetanse internt i føretaket og det er heller ikkje formålstenleg å byggje det opp innad i verksemda, eller ein er avhengig av ein ekstern vurdering, til dømes ved utferding av eit miljøsertifikat. Eg har spesielt valt å sjå nærare på Miljøfyrtårnsertifisering som er ein frivillig miljøstandard verksemdene sjølv vel å innføre (jf. kap. 1.1 og 2.3.1). I denne sertifiseringa er det eit krav om at ein Miljøfyrtårnkonsulent, med godkjent kurs frå Miljøfyrtårn, skal setje i verk prosessen fram mot sertifisering.

### **2.2.2 I møte med klienten**

I søken etter ei forretningsteneste påverkar to forhold klienten: eksisterande sosiale relasjonar og geografi. Med det får ikkje klienten ein fullstendig oversikt over tilbydarane av forretningstenester (Rusten et al., 2005). Det botnar mellom anna i at det er vanskeleg for klienten å måle ekspertisen til dei ulike tilbydarane. I tillegg er klienten allereie påverka av eksisterande sosiale relasjonar eller har andre preferansar som gjer at ein vel ein tilbydar framfor ein annan (Rusten et al., 2005). Dei sosiale relasjonane har ofte utgangspunkt lokalt, men har vorte utvida på grunn av bytte av jobb og bustad (Bryson og Rusten, 2005). Med dette som utgangspunkt, ser ein verdien av å ha eit godt renommé og eit nettverk av kundekontaktar for å lukkast innanfor kunnskapstenester (jf. kap. 2.2.1).

I forhold til kundereferansar identifiserte Nikolova et al. (2009) endringar hos ei konsulentverksemd i høve til korleis dei nytta kundereferansar for å få nye klientar. På grunn av auka kunnskap og meir krevjande forhold enn tidlegare, nytta konsulentverksemda no berre referansar frå same næring som dei potensielle klientane sjølv var knytt til. Strategiane varierte likevel mellom ulike bransjar. Innanfor infrastrukturprosjekt kunne ein til dømes besøke tidlegare klientar for å vise vellukka prosjekt. Slike konkrete døme verka svært overtydande på dei potensielle klientane.

Forsking på konsulentverksemdar og forholdet mellom konsulent og klient er kjend for å ha eit fokus retta mot konsulenten. I seinare tid har forskinga på området blitt kritisert for deira ein-sidede måte å sjå klienten på. I tillegg til ulikskapar mellom klientar, er det også eit mangfald av aktørar innanfor kvar klient sin organisasjon. Det er viktig å kartlegge forhandlingar, konflikter og omstilling i verksemda til klienten for å kunne forstå korleis verksemda er bygd opp og fungerer (Alvesson et al., 2009). I tillegg til å leggje vekt på

mangfaldet mellom ulike klientar og dei ulike aspekta innanfor klienten si verksemd, spelar også dynamikken mellom klient og konsulent ei viktig rolle. Alle klientar er ulike, som gjer at konsulenten får eit unikt samspel med dei ulike klientane (Alvesson et al., 2009).

Nikolova et al. (2009) kategoriserer klient-konsulentforhold inn i tre ulike kategoriar: *Ekspertmodellen*, *den kritiske modellen* og *den sosiale læringsmodellen*. Førstnemnde fokuserer på vitenskaplege teoriar og teknikkar for å rådgje sine klientar. Konsulenten har ei ekspertrolle og sit på kunnskap som ikkje klienten har. På den måten får klienten ei passiv rolle i samarbeidet, og skal berre ta i mot råd som er utarbeida av konsulenten. På ei anna side finn ein den kritiske modellen, som byggjer på at kunnskap er eit sosialt konstruert fenomen som er avhengig av kontekst og legitimitet framfor vitenskapelig objektivitet. Rådgjevinga byggjer på metaforar, inntrykk, bilete og narrativ for å overtyda klienten som òg i denne tilnærminga har ei passiv rolle (Nikolova et al., 2009). Begge dei to første tilnærmingane set rolla til konsulenten i sentrum. Til sist, den sosiale læringsmodellen, som byggjer på eit konsulent-klientforhold med begge aktørane i sentrum, og der begge partar bidreg til problemløysing. Klienten innehar kunnskap frå sin eigen organisasjon, medan konsulenten har kunnskap utanfrå som bidreg til problemløysinga. Saman skapar dei ei felles forståing og ein plattform å arbeide ut i frå (Nikolova et al., 2009). Dette skildrar også ein typisk situasjon i høve til miljørådgjeving. Miljøfyrårnkonsulenten har grunnleggjande kunnskap om kva som vert kravd for å oppnå ei sertifisering, og kan dessutan gi råd i forhold til løysing av spesifikke miljøspørsmål. Klienten har inngåande kunnskap om verksemda, noko som formidlast når dei jobbar saman i prosjektet.

### **2.2.3 Kunnskapsbasen og relasjonar til omverda**

Eit nettverk av kundekontaktar, godt omdømme og ekspertise ser ut til å vere avgjerande for at ei kunnskapsteneste skal lukkast (jf. kap. 2.2.1). Dette kan ein oppnå gjennom til dømes formell utdanning, tidlegare arbeidsforhold (jf. kap. 2.1.2) eller kundereferansar. Ved å ta desse faktorane med vidare inn i studiet legg det føringar for også å nemne nettverk, samarbeid, kunnskap og kompetanse i denne teoretiske framstillinga.

Nettverk er sosioøkonomiske strukturar som knyt aktørar, verksemdar og stadar saman. Grabher (2009) skildrar det som nærast eit universelt prinsipp av sosial organisering. Tidlegare såg ein i større grad på verksemdar som isolerte einingar, medan i dag relaterer Grabher (2009) til verksemdar som knytestpunkt i eit nettverk av tilbydarar, konkurrentar og samarbeidspartnarar. For at noko skal kallast eit nettverk, må det vere minimum tre aktørar

som alle har tilknytning til kvarandre (Haugland, 2004). Nettverk og samarbeid kan ofte verte nytta om kvarandre, og har diffuse skiljeliner mellom seg. Største grunnen til at ein ynskjer å inngå eit samarbeid er i følgje Haugland (2004) for å få tilgang til nye marknader. Det kan også vere hensiktsmessig å samarbeide for å få tilgang til ny teknologi eller kunnskap.

Som me har sett, er det viktig med eit nettverk i høve til ei vellukka verksemd innanfor kunnskapstenester (jf. kap. 2.2.1). Spilling (2006a) peiker òg på kontaktar i høve til entreprenørskap. Det er viktig å ha nokon å samspele med for å lukkast som entreprenør. Ein skal ikkje undervurdere entreprenøren sine eigenskapar, men Spilling (2006a) dreg likevel fram entreprenøren i eit system der omgjevnadane og samspelet med andre aktørar har mykje å seie.

I tillegg til eit godt omdømme og eit nettverk av kundekontaktar, er den siste faktoren som vert rekna som viktig i ei konsulentteneste, *ekspertisen* konsulenten tilbyr. Kunnskap er ein del av denne kompetansen og kan tileignast på fleire måtar. For å setje dette i kontekst av denne studien, kan til dømes miljørådgjevarar tileigne seg denne kunnskapen gjennom formell utdanning. I tillegg må ein ha spesifikk opplæring på området innanfor Miljøfyrtårn gjennom eit Miljøfyrtårnkonsulentkurs. For å delta på kurset, må alle potensielle deltakarar sende inn CV for at Miljøfyrtårn kan avgjer om ein har nok bakgrunnskompetanse for å verte Miljøfyrtårnkonsulent. Andre måtar konsulentar kan tileigne seg kompetanse på er gjennom ein spesifikk klientsituasjon eller ved å vedlikehalde og oppdatere seg på til dømes lovar og reguleringar innanfor området. I tilfelle med fleire tilsette skildrar Wood (2009) korleis konsulentverksemdar utviklar spisskompetanse gjennom rekruttering og opplæring for å vere konkurransedyktige. I tillegg investerer dei i informasjonssystem og arbeider med mange kundar samstundes. Konkurransen kan også stimulere kvaliteten og innovasjon i konsulentverksemdene.

Som me seinare skal sjå i Tabell 3 er dei fleste verksemdar i Noreg små og mellomstore, og grunnane til at dei søker ekstern rådgjeving er mellom anna mangel på kompetanse (jf. kap. 2.2.1). Tidlegare studiar påpeiker at det kan vere utfordrande for små og mellomstore verksemdar å tilpasse seg grønar utvikling. Camisón (2008), Hunt (2000) og Störmer (2008) meiner alle at nøkkelen er riktig informasjon og kunnskap for å gjere endringar. Camisón (2008) og Störmer (2008) foreslår at ved å danne eller ta del i nettverk som gir kunnskap og informasjon om miljø- og klimatilpassingar, kan dette i større grad fremje ei grøn utvikling blant små og mellomstore verksemdene. Störmer (2008) kallar dette økonettverk, og ser i hovudsak på det som eit uformelt nettverk, der deling av opplevingar og sosiale relasjonar

bind deltakarane saman. Fysisk nærleik kan forbetre denne typen nettverk. Samtidig peiker Hunt (2000) på ein tillit som må vere til stades mellom tilbydaren av informasjon og små og mellomstore verksemdar, og at den informasjonen som blir gitt er relevant for verksemda. I tillegg til informasjonsproblemet, peiker Camisón (2008) òg på at det er knytt ei usikkerheit til om ein oppnår økonomisk lønnsemd når ein tilpassar seg klima og miljø. Likevel meiner Störmer (2008) at med den rette informasjonen vil ein innsjå at det er lønnsamt å drive grønt.

På ei anna side kan det vere for enkelt å nytte storleik som ei unnskyldning for å ikkje å tilpasse seg ei grønnare utvikling. I mindre verksemdar vil dei på mange område ha større fleksibilitet som kan gjere det enklare å implementere endringar (Rusten, 2016). I staden kan komplekse kombinasjonar av reguleringar, struktur eller konkurranseposisjonar variere mellom ulike industriar og mellom enkelte verksemdar, som gjer det vanskeleg å tilpasse seg ei grønn utvikling (Rusten, 2016).

For å summere opp ser det ut til at Hunt (2000), Camisón (2008), Störmer (2008) er einige om at utfordringa med å verte grønnare for små og mellomstore verksemdar, ligg i informasjonen og kunnskapen verksemdene har og får. Det kan i tillegg vere vanskeleg å sjå korleis ein kan dra nytte av den grøne utviklinga, til dømes i forhold til den økonomiske botnlinja. Ei løysing er å etablere eller ta del i nettverk som aukar denne kunnskap og informasjon rundt grønn utvikling, og gjer det enklare for å små og mellomstore verksemdar å tilpasse seg. Likevel har mindre verksemdar større fleksibilitet på fleire område, som gjer at det kan vere enklare å implementere endringar enn i større verksemdar (Rusten, 2016).

### **2.3 Miljøstyringssystem og grøne verksemdar**

I kapittel 2.2 vart framveksten av tenestøkonomien og bakgrunnen for at ein nyttar seg av ekstern ekspertise presentert. I forhold til miljørådgjeving, er det to tydelege grunnar til kvifor ein søker ekstern ekspertise. I det eine høvet har ein ikkje kompetanse internt i verksemda medan i det andre høvet er ekstern ekspertise eit krav, til dømes ved Miljøfyrtårnsertifisering (jf. kap. 1.1). For å oppnå eit sertifikat tek ein utgangspunkt i ein standard. Både standarden og sertifikatet er ein del av eit *Miljøstyringssystem*, som denne studie tek føre seg. Ein skil mellom lovpålagte og frivillige standardar. Lovpålagte standardar er knytt til lovar og reguleringar som verksemdar må følgje, medan ein frivillig standard er noko verksemda sjølv vel å setje i verk og er det denne studien dreier seg om.

### 2.3.1 Miljøstyringssystem

For å forstå omgrepet miljøstyringssystem, har eg valt å gjere meg nytte av Starkey (2000) som definerer eit miljøstyringssystem som ei rekkje element som fungerer saman for å oppnå effektiv miljøleing, og Forrester og Hodder (2014) som skildrar det som ein systematisk måte å styre organisasjonen sin påverknad på miljøet. Målet er som regel at styringssystemet skal innarbeidast til å vere ein del av den generelle styringsforma i verksemda. Dette gir verksemda retningsliner, krav og høve til sertifisering gjennom ein standard (jf. Figur 2). Dette skal gi verksemda ein systematisk måte å styre påverknaden på miljøet på.

Miljøstyringssystem og sertifikata dei vanlegvis resulterer i, har blitt ein godt etablert og akseptert lisens både innanlands og internasjonalt (Rusten, 2016). I dag vert miljøstyringssystem nytta som ein måte å rettferdiggjere og bevise kva ein gjer i forhold til miljømessige forhold. Det kan nyttast i marknadsføring, til dømes gjennom anbod og rekruttering. Det kan også ha positive økonomiske effektar for verksemdar (Rusten, 2016). Det heile starta då *Verdskommisjonen for miljø og utvikling* satt omgrepet berekraftig utvikling på agendaen i 1987 (jf. kap. 1). Omgrepet vert i fleire høve presentert gjennom tre pilarar (Elliott, 2009). Med utgangspunkt i Brundtlandkommisjonen og deira definisjon av berekraftig utvikling, vart uttrykket *Trippel botnline* danna (Elkington, 2004). Dette er også kjernen i bedrifta sitt samfunnsansvar. Hughes og Wray (2009) definerer verksemda si trippel botnline som eit prinsipp der ein ikkje berre arbeider ut i frå den finansielle botnlina, men også tek miljøet og samfunnmessige behov med i berekninga. Mellom dei ulike pilarane kan det oppstå synergjar, som til dømes gjer at det òg er økonomisk lønnsamt å vere miljøvennleg. *Seksjonen for berekraftig utvikling* under SN, nyttar også liknande omgrep, i skildringa av engasjementet til medlemslanda. Dei har formulert det som å fremje integrering og gjennomføre tiltak på sosiale, økonomiske og miljømessige område (Sameinte nasjonar). Desse tre pilarane vert ofte nytta som eit rammeverk for rapportering hos verksemdar (Forrester og Hodder, 2014). Miljøstyringssystemet, Miljøfyrtårn, har tatt dei tre pilarane inn i standarden sin. Dei poengterer også viktigheita av å styre etter både økonomi-, miljø- og sosialrekneskapet (Miljøfyrtårn).

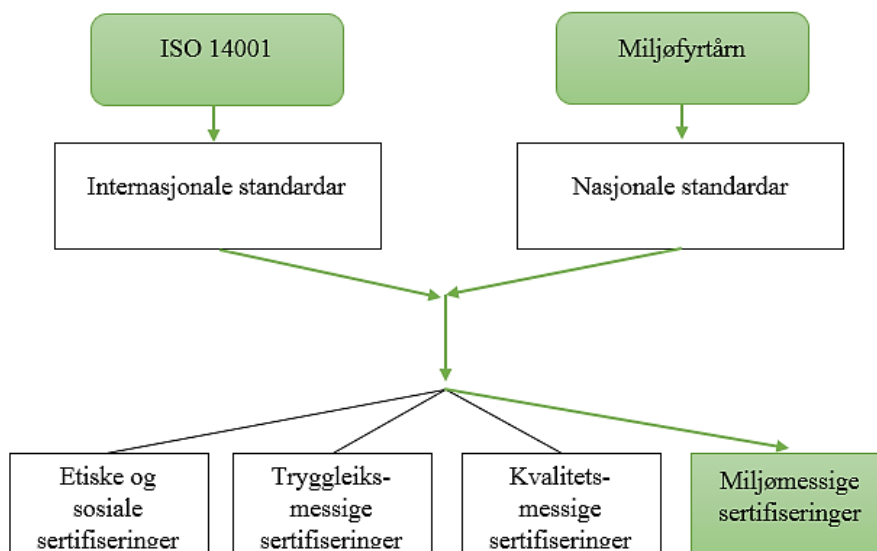
Miljøfyrtårn, i tillegg til ISO 140001, er dei to mest nytta miljøstyringssystema i Noreg (Rusten, 2016). Då nokre av informantane også driv med rådgjeving opp mot ISO 140001-standardten vert det naturleg å ta den med som ein del av studien. Likevel er det Miljøfyrtårn som i hovudsak vert vektlagt. Siste del av dette underkapittelet vil dreie seg om oppbygginga av dei to miljøstyringssystema presentert gjennom ein figur.



Som allereie presentert i kapittel 1.1 har ikkje Miljøfyrtårn og ISO 14001-standarden same målgruppe, men det finnast likevel overlappingar. I nokre tilfelle utfyller dei kvarandre, og verksemdar vel å innføre begge (Drægner et al.). Den mest framståande ulikskapen mellom dei er at dei kommuniserer på ulike nivå. ISO14001 er ein internasjonal standard som er akseptert både innanlands og internasjonalt. Miljøfyrtårn er ein nasjonal standard som er etablert og hovudsakleg gyldig i Noreg. Å innføre ISO 14001-standard, er ein krevjande prosess der verksemda i mykje større grad enn i Miljøfyrtårn kartlegg korleis forholda er og kva som er målet. Ein kan sjølv setje ambisjonsnivået, i forskjell til Miljøfyrtårn der verksemdene må oppfylle definerte bransjekrav (Drægner et al.). Eit anna tydeleg skilje er kravet om konsulent. Innanfor Miljøfyrtårn må ein konsulent ha godkjent Miljøfyrtårnkonsulent for å drive ein Miljøfyrtårnprosess, same krav er ikkje stilt for ISO-14001 (Drægner et al.).

Ved å implementere eit frivillige miljøstyringssystem, er ein forut dei lovpålagte standardane. Ein slik proaktiv posisjon kan nyttast til merkevarebygging (Rondinelli og Vastag, 2000) og kan til dømes gi fordel i anbod. Det gir også omgjevnadane eit inntrykk av at verksemda er samfunnsengasjert. Begge desse faktorane kan gi eit konkurransefortrinn og vere økonomisk effektivt i det lange løp. Å vere ei miljøvennleg verksemd har i dag skifta fokus frå å vere kostnadssentrert til å bli profittsentrert (Störmer, 2008).

For å skape eit bilete av miljøstyringssystema som er aktuelle i denne studien, har eg valt å gjere det gjennom ein figur. Grimsby og Grünfeld (2009) tek utgangspunkt i at alle sertifiseringar vert gjennomført med bakgrunn i ein standard. Denne studien vel å operere med omgrepa *sertifikat* og *standard* som til saman er ein del av eit *miljøstyringssystem*. Ein standard kan ein implementere på ulike nivå. Med den som utgangspunkt, kan ein sertifisere ei verksemd, eit produkt, teneste eller ein prosess. Med inspirasjon frå Grimsby og Grünfeld (2009) har eg valt å dele standardar inn i to typar, som er illustrert i Figur 2. Den eine standarden rommar internasjonale standardar medan den andre går innanfor kategorien for nasjonale standardar. Med ein standard som utgangspunkt kan ei verksemd sertifisere seg. Sertifiseringane vert presentert i den nedre delen av figuren.



**Figur 2: Miljøstyringssystem med utgangspunkt i standardar og sertifiseringar. Basert på: Grimsby og Grünfeld (2009)**

Øvst i Figur 2 vert to ulike typar standardar presentert. Den eine er ein internasjonal standard som har legitimitet på tvers av landegrensar. Dei internasjonale standardane vert gjerne publisert gjennom eit større sertifiseringsorgan, som gjer dei meir anerkjende. Nasjonale standardar har verdi innanfor landegrensene, men mister den i utlandet då ingen er kjend med kva standarden inneber. Ut i frå dei ulike standardane kan ein sertifisere produkt, verksemder, tenester eller ein prosess gjennom ulike sertifiseringstypar presentert i den nedre delen av figuren. Denne studien legg vekt på *miljømessige sertifiseringar* som er frivillig implementert av verksemda. Dei grønne felt og pilene indikerer fokuset for denne studien, som i hovudsak tek føre seg den nasjonale standarden, Miljøfyrtårn, men ser også på den internasjonale standarden, ISO 14001, då fleire av informantane i studien tilbyr rådgjeving innanfor denne òg. Med utgangspunkt i ein av desse standardane arbeider konsulentane saman med klientane for å oppnå ei miljømessig sertifisering. Saman utgjer ein standarden og den miljømessige sertifiseringa eit miljøstyringssystem, som konsulentane i denne studien arbeider med.

Miljøstyringssystem er heller ikkje utan kritikk. Ei treng til dømes ikkje å sertifisere seg for å arbeide etter ISO14001-standarden. Dette kan skape eit falskt bilete hos ein potensiell konsument eller samarbeidspartnar, då verksemda i praksis ikkje har nokre krav eller målingar å halde seg til. Rondinelli og Vastag (2000) peikar på at ISO14001 ikkje måler den faktiske reduksjonen i miljøpåverknad. Den innfører berre utbetringar og reguleringar, og forventar at god regulering fører med seg reduksjon i negativ miljøpåverknad. Ein peiker likevel på at verksemder med stor negativ miljøpåverknad, vil ha utbytte av reguleringa. Det vil også gi ei endring i holdning og oppførsel hos leinga og tilsette som igjen gir effekt på miljøet generelt.

Trass i denne kritikken er det likevel mange verksemdar som vel å gjere ein innsats for å innføre eit miljøstyringssystem. Eit anna poeng i forhold til miljøstyringssystem, er at det i dag har vorte svært vanleg å sertifisere seg innanfor mange næringar. Dette kan gjere at å vere ei miljøsertifisert verksemd ikkje lenger har same eksklusiviteten og fordelane (Rusten, 2016).

Frå å sjå på bakgrunnen til miljøstyringssystem og korleis det er bygd opp, vil eg i det siste underkapittelet ta føre meg kvifor verksemdar vel å innføre miljøstyringssystem eller verte grønar i det heile.

### **2.3.2 Kva gjer at verksemdar vert grønar?**

I følgje Camisón (2008) ser ein tendensar til at små og mellomstore verksemdar har vanskelegare for å implementere grøne endringar enn større verksemdar. Dårligare økonomiske ressursar er eit hinder for å tilpasse seg. Større verksemdar har betre høve for å innovere og er meir fleksible, som gjer at dei får eit fortrinn. del Brío og Junquera (2003) påstår at storleiken på verksemda kan påverke høve for tilpassing, og peiker på at større verksemdar med standardiserte strukturar enklare kan implementere endringar. Mindre verksemdar med avgrensa økonomi, er mellom anna redd for å miste fleksibiliteten ved å gjere tilpassingar til miljøet. Likevel kan fleksibiliteten til små og mellomstore verksemdar også vere ein fordel, som gjer det enklare å implementere endringar (Rusten, 2016). Miljøfyrtårn skal i mange høve vere eit godt verktøy i denne samanhengen. Dei har retta sertifiseringa si inn mot små og mellomstore verksemdar, for å gjere det enklare for dei å verte miljøvennlege. Dei har eit sett ned bransjekrav som alle verksemdar må innføre, i tillegg til bransjespesifikke krav som også må innførast (Miljøfyrtårn). Dette gjer det enkelt for små og mellomstore verksemdar å forholde seg til, utan å innføre eit komplekst miljøstyringssystem.

Tidlegare forskning gjort på kvifor verksemdar ynskjer å verte grønar, peiker på fleire ulike motivasjonar. Ein studie gjort på verksemdar i Storbritannia og Japan viser til tre motivasjonar som går igjen. Det er konkurransedyktigheit, legitimering og det økologiske ansvaret (Bansal og Roth, 2000). Granly og Welo (2014) gjorde ein studie av ni norske små og mellomstore verksemdar som har implementert enten ISO14001 eller Miljøfyrtårn i verksemda si. Deira studie viser at verksemdar som er sertifisert av Miljøfyrtårn er mest motivert av marknadsfordelar og kostnadseffektivitet, medan ISO14001-sertifiserte verksemdar i større grad er motivert av konsumentpress eller eit ynskje om betre miljørutinar. Ser ein dette i samheng med funna til Bansal og Roth (2000) kan me identifisere fleire

framstående motivasjonar for å verte grønare og eventuelt innføre eit miljøstyringssystem.

Motivasjonane er:

- Marknadsfordelar
- Konkurransedyktigheit
- Konsumentpress
- Legitimering
- Etisk miljøansvar
- Kostnadseffektivitet

del Brío (1999), omtalt i del Brío og Junquera (2003), peiker på at leiaren si rolle òg har mykje å seie i ein omstillingsprosessen mot å bli grønare. Om leiaren i verksemda har kunnskap og erfaring rundt miljøtilpassing vil dette ha ein avgjerande effekt for verksemda. Lågare kunnskap og erfaring rundt miljøtilpassing hos både leiar og tilsette, gir dårlegare resultat. Bansal og Roth (2000) fann at det ofte var ein person eller organisasjonen sine overordna verdiar, som bestemte kva tiltak verksemda skulle gjere i forhold til grønne endringar, medan Newton og Cantarello (2014) peiker på at om tilsette har haldningar om at miljøarbeid er unødig ekstraarbeid, er det vanskeleg å nå fram. Det er derfor viktig at motivasjonen til dei ansvarlege i verksemda er god, for å kunne endre haldingar til dei tilsette til det positive i høve til miljø. I høve til Miljøfyrtårnsertifisering set verksemda saman ei miljøgruppe som aktivt skal jobbe med dei definerte måla fram mot sertifisering (jf. kap. 1.1).

Eit siste moment i høve til kvifor verksemdar sertifisere seg, er kva krav ulike marknader stiller. Marcoux og Urpelainen (2012) studerte mellom anna korleis ISO 14001-standarden spreia seg på tvers av landegrenser. Marcoux og Urpelainen (2012) fann at på marknader der det allereie frivillige miljøstandardar var utbreidd, var det lettare for at andre òg valte å sertifisere seg. På marknader der frivillige miljøstandardar ikkje er særleg utbreidd, vert det heller ikkje stilt krav til at verksemdar har miljøstyringssystem. Likevel ser ein tendensar til at frivillige miljøstandardar vert implementerte på nye marknader, for at verksemdene der skal vere konkurransedyktige på den internasjonale marknaden.

### 3 FORSKINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet tar eg føre meg forskingsdesignen og metodane eg har nytta for å samle inn dataa. Forskingsdesignen er den heilskapelege strategien, medan forskingsmetoden er dei enkelte verktøya eg har nytta for å samle inn dataa. Undervegs i studien gjer ein val som påverkar kva retning studien tek og korleis data vert framstilt. Dette kapittelet forsøker å forklare bakgrunnen for vala eg har tatt og styrkjar og svakheiter med desse vala.

Masterprosjektet er ein kvalitativ studie med få informantar og djupneintervju. Den geografiske avgrensinga er Noreg, der eg tek føre meg informantar både i urbane og rurale område. Det er fleire forhold å ta stilling til i slik forskning. Då det er eit eittårig masterprosjekt, må tid, ressursar og omfang tilpassast desse forholda. Eit anna aspekt er korleis data vert samla inn og analysert i etterkant. Tilnærminga og metoden som vert nytta, har innverknad på resultatet som vert presentert til slutt.

Kapittelet byrjar med ein presentasjon av forskingsdesignen (jf. kap. 3.1). Vidare vert metoden for datasamling og sjølv datasamling satt i fokus (jf. kap. 3.2), før analysen av data og datakvaliteten vert drøfta (jf. kap. 3.3).

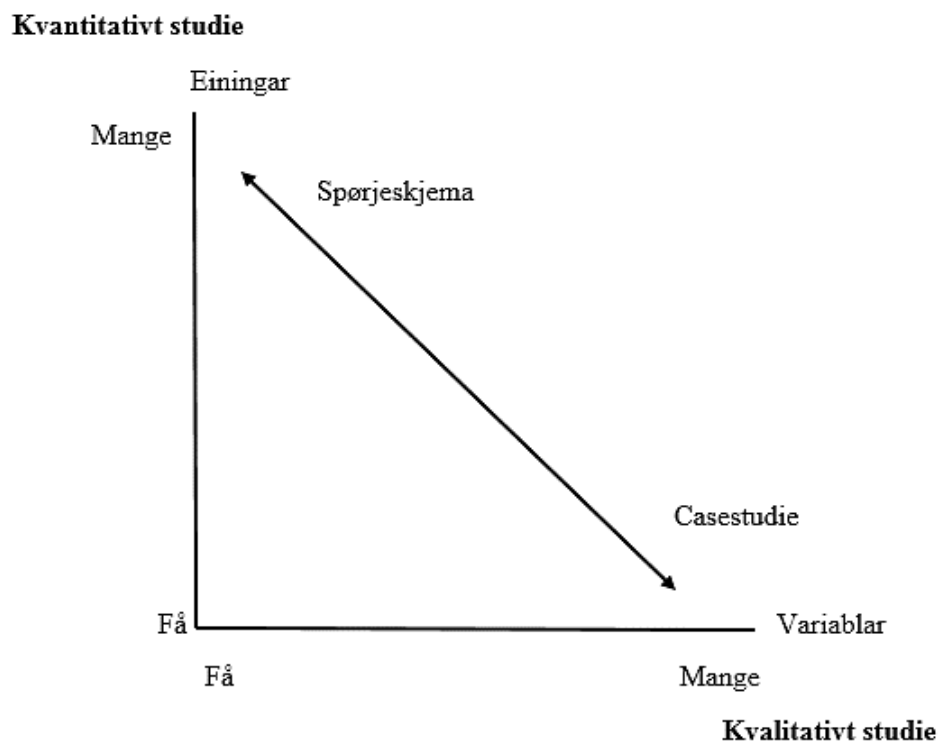
#### 3.1 Forskingsdesignen

Alle val ein tek i forhold til eit forskingsprosjekt, påverkar forskingsdesignen. Samanheng mellom val av problemstilling og forskingsspørsmål, val av teoretiske omgrep og tidlegare forskning, forskingsmetoden og analyse, utgjer til saman forskingsdesignen på studien (Yin, 2014). Desse vala kan på mange måtar sjåast under eitt, men det er likevel greitt å brette dei opp for å belyse deira funksjon i oppgåva, tillegg til å auke truverdigheita på dataa.

Studien ber preg av eit intensivt forskingsdesign, som søker å skildre eit fåtal case i detalj (Clifford et al., 2010). Det vert gjort gjennom kvalitativ forskning med casestudie som metodikk (jf. kap. 3.1.1). Kvalitativ forskning har som mål å belyse sosiale prosessar og individ sine opplevingar i samfunnet (Winchester og Rofe, 2010). Ein seier gjerne at forskaren *produserer data*, og at data alltid blir skapt gjennom ein fortolka prosess (jf. kap. 3.2.3). Målet er ikkje å presentere eit representativt utval, men heller gå djupare for å skildre korleis komplekse sosiale prosessar fungerer.

### 3.1.1 Casestudie

Casestudien finn ein både innanfor kvalitativ og kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning involverer metodologien eit eller eit fåtal case. Trass i det, har casestudien evne til å produsere ein djupare og meir konkret forklaring på sosiale fenomen som kan utrykkje kontekstuell påverknaden på ulike skalaer (Baxter, 2010). Ein casestudie har eit eller eit fåtal einingar, men opererer med mange variablar. Ein skil mellom casestudiar av eit case, og casestudiar av to eller fleire case. Sistnemnde vert kalla multicasestudie (Aase og Fossåskaret, 2014). Figur 3 illustrerer samanhengen mellom einingar og variablar i forhold til kva type studie det er. Casestudiet er plassert inn med få einingar, men mange variablar. Spørjeskjema er eit døme på ein metode med mange einingar men færre variablar. Likevel stemmer ikkje denne figuren heilt, då ein i nokre tilfelle kan ha mange case som kan kvantifiserast.



**Figur 3: Samanheng mellom einingar og variablar. Kjelde: Aase og Fossåskaret (2014)**

Denne studien har eit multicasedesign, som har som mål å dra konklusjonar frå ei lita gruppe casar. Målet er at same fenomen, eksisterer i ulike situasjonar og kontekstar (Yin, 1981). Med denne typen design, har det vore viktig å ta føre seg kvart enkelt case i deira kontekst, for å gi kvart case ein heilskapleg framstilling. Fordelen med fleire case er mellom anna auka høve for generalisering, meir å spele på og ein klarare modellorientering (Andersen, 1997). Målet

med denne designen å samanlikna dei ulike casane. Casane er strategisk valt ut i frå interessante innfallsvinklar og teoretiske omgrep (Grønmo, 2016). Eg har bevisst valt casar i både urbane og rurale område (jf. kap. 3.2.2), for òg å sjå på eventuelle forskjellar mellom desse forholda. Om eg ikkje bevisst gjekk inn for denne fordelinga, kunne moglegvis casane vore likare.

I samband med multicasedesign og komparative casestudier er teoretisk generalisering vanleg. Trass i at casestudien som regel er ein intensiv studie innanfor kvalitativ forskning, kan ein i ein del tilfelle gjere ei teoretisk generalisering av casar i casane sitt tilhøyrande univers (Grønmo, 2016). I forhold til mine case er dei representative i høve til populasjonen for utvalet. Det er likevel eit lite utval som på ingen måte kan gi ei statistisk generalisering. I høve til korleis mitt materiale kan plasserast inn i tidlegare studiar eller statistikk, styrkjer dette også validiteten til dataa. I høve til kvinnelege entreprenørar, vert det til dømes i Tabell 5 vist at kvinner etablerer langt fleire enkeltpersonsføretak enn aksjeselskap. Dette stemmer godt overeins med materialet i min studie. Likeeins kjem det fram av utvalsprosessen under at forholdet mellom informantar lokalisert i rurale og urbane område, stemmer overeins med forholdet mellom dei geografiske lokaliseringane i den aktuelle populasjon. Dette styrkjer òg dataa. Eit siste moment i høve til dette, er at casane er relativt internt konsistente. På nokre område finn eg variantar av ulike strategiar, men gjennomgåande gjer eg dei same funna.

### **3.1.2 Forskingsprosessen**

Prosessen med studien starta hausten 2014. Då byrja eg å lese om dei ulike temaa, og skreiv ei prosjektskildring som var ferdig til jul. Våren 2015 nytta eg til å lese meir teori og tidlegare forskning på områda eg skulle forske på, samt utarbeida intervjuguide og introduksjonsskriv til informantane. Hovudproblemstillinga vart allereie hausten 2014 formulert, men har gjennom prosessen vorte endra fleire gonger. Likevel har innhaldet vore det same heile vegen. Med betre innblikk i teori, gav det betre føresetnadar for å formulere ei passende problemstilling.

Med eit teoretisk grunnlag, gjorde eg feltarbeidet hausten 2015. Etter kvart som intervjuar vart gjennomførte blei nye innfallsvinklar belyst, som førte oppgåva vidare. Etter feltarbeid vart teorikapittelet oppdatert, og analyseprosessen starta.

Siste del av prosessen med studien har gått med til å utbetre og presisere arbeidet ytterlegare. Den vart også nytta til å produsere diskusjonskapittelet, som samlar temaa som har vorte tatt opp gjennom studien.

Prosessen med å skrive oppgåva har vore svært dynamisk. Eg har heile vegen veksla mellom å skrive dei ulike kapitla for at det skal bli ein gjennomgåande samanheng. Eg har fleire gonger gått attende til problemstilling, innleiing og teori for å tilpasse dei betre til resten av studien, og i motsett fall sett på desse delane for å utforme analyse og diskusjonen.

### **3.1.3 Oppgåva sine avgrensingar**

To av dei viktigaste avgrensingane var tida eg hadde til rådvelde og økonomien. Heilt frå prosjektskildringa vart utarbeidd på hausten 2014 til innlevering har tidsplanen vore stram. Dette, saman med dei økonomiske ressursane til studien har gjort at utvalet måtte avgrensast til ti informantar. Eg vurderer likevel ikkje at desse avgrensingane har hatt vesentleg innverknad på resultatet av studien.

## **3.2 Datasamlinga**

I forkant av feltarbeidet var det viktig å få eit godt innblikk i teori og tidlegare forskning på området. Det var tidleg klart at studien omhandla tre område, som skildra i Figur 1. Desse tre emna var også grunnlaget for å lage underproblemstillingar (jf. kap. 1.3). Dei sentrale temaa for oppgåva er (jf. Figur 1) entreprenørane og deira motivasjonar, konsulentverksemda og marknadsstrategiar, og miljørådgjeving og grøne verksemdar. Desse tre temaa danner rammeverket for studien. Både gjennom teorikapittelet, samt analyse og diskusjon vil desse vere gjennomgåande. Ut i frå desse tre temaa produserte eg intervjuguiden.

Innsamlinga av dataa vart gjennomført i løpet av to rundturar i Noreg. I tillegg til intervju, fekk eg også høve til å delta på Miljøfyrtårnkonsulentkurs, delta på eit møte mellom Miljøfyrtårnkonsulent og klient, og møte ein næringshage som driv med eit kvinnovasjonsprosjekt. Miljøfyrtårnkonsulentkurset vart gjennomført i etterkant av intervju i oktober 2015, medan møte med næringshagen og møtet mellom konsulent og klient skjedde medan eg var på feltkurs. Ideelt sett burde eg tatt dette Miljøfyrtårnkonsulentkurset før innsamlinga av dataa, men det gav meg likevel ei betre forståing for materialet i etterkant av innsamlinga. Alle desse formane for kjelder har vore viktige supplement for denne studien, som har gitt meg ei meir inngåande forståing for temaa.

I forhold til Miljøfyrtårn har eg hatt tre inngangar til dette emnet. I første omgang har eg intervju Miljøfyrtårnkonsulentar. I andre omgang fekk eg høve til delta på eit Miljøfyrtårnkonsulentkurs, og til sist har eg vorte medlem i Miljøfyrtårnkonsulentane si



gruppe på Facebook. Med dette som bakgrunn vil særleg nokre deler av studien ha fleire innfallsvinklar.

Likevel er det intervju i feltarbeidet, som legg grunnlaget for denne studien. Den første rundturen fann stad frå 7. til 10. september. Her hadde eg fire intervju. Feltarbeid del to, fann stad mellom 21. og 23. september, og i løpet av den tida gjorde tre intervju. Etter dei to rundreisene var eg på Miljøfyrtårnkonsulentkurs i Oslo frå den 20. til den 21. oktober. Dei to siste informantane budde slik at eg kunne gjennomføre dei utan å reise vekk. Det eine hadde eg i slutten av september, medan det siste intervjuet gjorde eg i byrjinga av desember.

### **3.2.1 Sekundærdata og statistikk**

Sjølv om metoden for innsamling av data primært har dreia seg rundt kvalitativ metode, har eg likevel hatt god bruk av sekundærdata som verktøy for til dømes å framstille statistikk. Sekundærdata er data som er samla inn for eit anna formål, men som er tilgjengeleg for andre å nytte (White, 2010). Det kan vere nyttig å bruke for å setje studien i ein kontekst eller ha eit utgangspunkt å arbeide ut i frå. Likevel er det viktig å huske på at sekundærdata er samla inn med bakgrunn i eit anna formål, og kan vere forenkla eller kategorisert på ein anna måte enn det som er passende for denne studien sin kontekst.

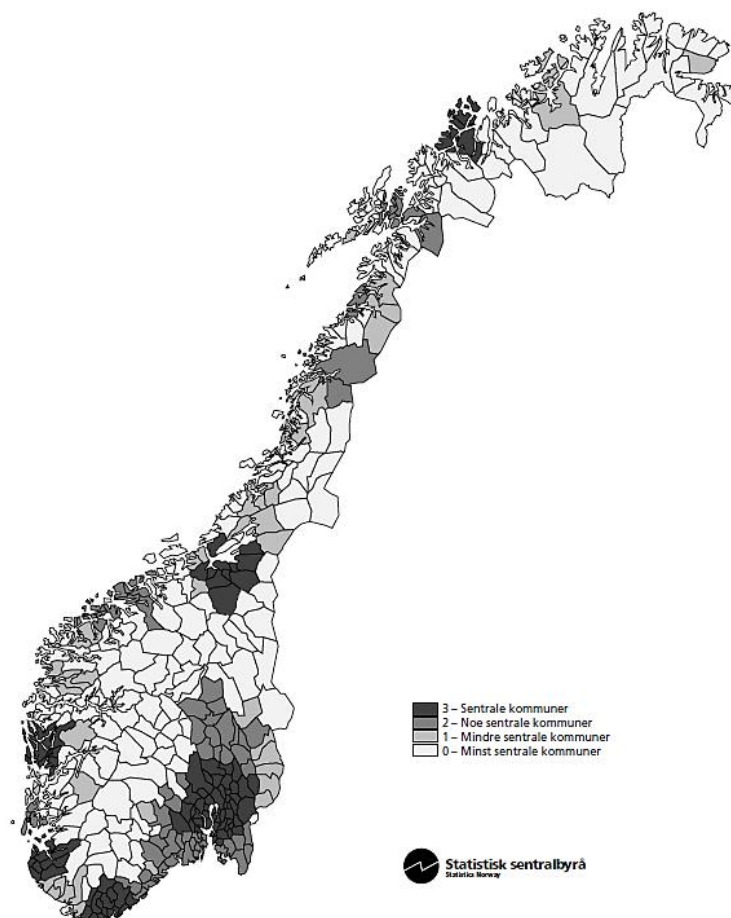
Eg har mellom anna nytta sekundærdata frå Statistisk Sentralbyrå (SSB) i utvalsprosessen (jf. kap. 3.2.2). Ved hjelp av Statistisk sentralbyrå (1999) sine *Regionale inndelingar* kunne eg kategorisere urbane og rurale område. Dette gjorde eg ved å ta utgangspunkt i *sentraliteten* til kommunane, som er eit av kriteria for *Standard for kommuneklassifisering*. Omgrepet *Sentralitet* vert på side 80 i *Regionale inndelingar* skildra slik (Statistisk sentralbyrå, 1999):

«Med sentralitet menes en kommunes geografiske beliggenhet i forhold til et senter hvor det finnes funksjoner av høy orden (sentrale funksjoner). De sentrale funksjoner lokaliseres først og fremst til tettsteder, og tettstedene deles inn i tre grupper etter folketall og tilbud av funksjoner. F.eks. skal tettstedene på nivå 3 vanligvis ha et folketall på minst 50 000 og ellers ha funksjoner som et landsdelssenter. Det er fire hovednivåer for sentralitet, kodet 3-0, alt etter reisetid fra de forskjellige sentertypene.»

Ut i frå denne inndelinga, har eg valt å kategorisere hovudnivå 0 og 1 som rurale kommunar, medan hovudnivå 2 og 3 vert urbane kommunar. Dette vert sjåande slik ut:

- Urbane kommunar – Sentrale eller noko sentrale kommunar
- Rurale kommunar – Mindre eller lite sentrale kommunar

I Figur 4 vert desse inndelingane framstilt i eit kart klipt ut frå Statistisk sentralbyrå (1999). Dei to mørkaste fargane på kartet, representerer dei urbane kommunane, medan dei to lyse fargane representerer dei rurale kommunane i denne studien. I eit av tilfella i utvalsprosessen gjorde eg ei justering frå at informanten budde i eit urbant til ruralt område, då det var meir naturleg.



**Figur 4: Sentraliteten i norske kommunar. Henta frå Statistisk sentralbyrå (1999)**

I tillegg til å dele Noreg inn etter sentralitet gjennom urbane og rurale kommunar, har eg òg nytta meg av skalainndeling som ein måte å sortere variablar på. Skalainndeling vert nytta i høve til å setje miljøstyringssystem i Noreg i ein kontekst (jf. Tabell 8), i tillegg til å forklare klientar sin geografiske lokalisering i forhold til konsulentane (jf. Tabell 13). Med det har eg valt å nytte meg av Statistisk sentralbyrå (1999) sin *Standard for regioninndeling* (REGIN) som utgangspunkt for å sjå på geografiske skalanivå. REGIN presenterer ulike skalaer ved hjelp av nivå. Nivå 1 er til dømes heile landet, medan nivå 2 er landsdelar. Sidan eg seinare

gjer meg nytte av Rusten (2016) sin inndeling av landsdelar i Tabell 8, vil eg nytte den same landsdelinndelinga gjennom heile studien. Landsdelane er fordelt slik:

- Oslo/Akershus
- Resten av Austlandet: Østfold, Buskerud, Vestfold, Telemark, Hedmark, Oppland
- Sørlandet: Aust-Agder, Vest-Agder
- Vestlandet: Rogaland, Hordaland, Sogn & Fjordane, Møre & Romsdal
- Trøndelag: Sør-Trøndelag, Nord-Trøndelag
- Nord-Noreg: Nordland, Troms, Finnmark

Denne inndelinga vert nytta Tabell 2 og Tabell 8, i tillegg til å vere ein del av skalainndelinga under.

REGIN er vidare delt i nivå 3 og 5 som er fylkes- og kommunenivå, medan det vert arbeida med eit nivå mellom kommune og fylke, som vert nivå 4. Eg vil hovudsakleg ta føre meg nivå, 1, 2 og 5. Skalainndelinga vert presentert under.

**Tabell 1: Skalainndeling i forhold til konsulentane sin marknad. Basert på: Statistisk sentralbyrå (1999)**

<b>REGIN sine nivå</b>	<b>Geografisk marknadsnivå</b>	<b>Skala</b>
Nivå 1	Nasjonalt nivå, utanfor eigen landsdel	Nasjonalt
Nivå 2	Landsdelsnivå	Regionalt
Nivå 5	Kommunenivå	Lokalt

Denne inndelinga syner oss ei tredeling, mellom lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Lokalt nivå svarar til kommunenivå, medan regionalt nivå er rekna som landsdelsnivå. Nasjonalt skalainivå svarar til andre landsdelar enn den ein sjølv er lokalisert i. Denne inndelinga vert seinare nytta for å setje lokaliseringane til klientane i eit geografisk perspektiv i høve til konsulentane sin geografiske lokalisering (jf. kap. 5.5).

I tillegg til strukturelle inndelingar av Noreg, har eg også nytta meg av statistikk frå Statistisk Sentralbyrå og Rusten (2016). I forhold til førstnemnde, har eg hovudsakleg nytta statistikk i

høve til etablering av verksemdar. Dette set funna i studien i eit statistisk perspektiv, som gir høve til å sjå nokre av funna opp mot eit større bilete. I høve til Rusten (2016) har ho gjort ein meir omfattande studie av miljøstyringssystem i Noreg, med særleg vekt på Miljøfyrtårn. Dette har gitt meg høve til å sjå mine funn opp mot funna som er gjort i den studien.

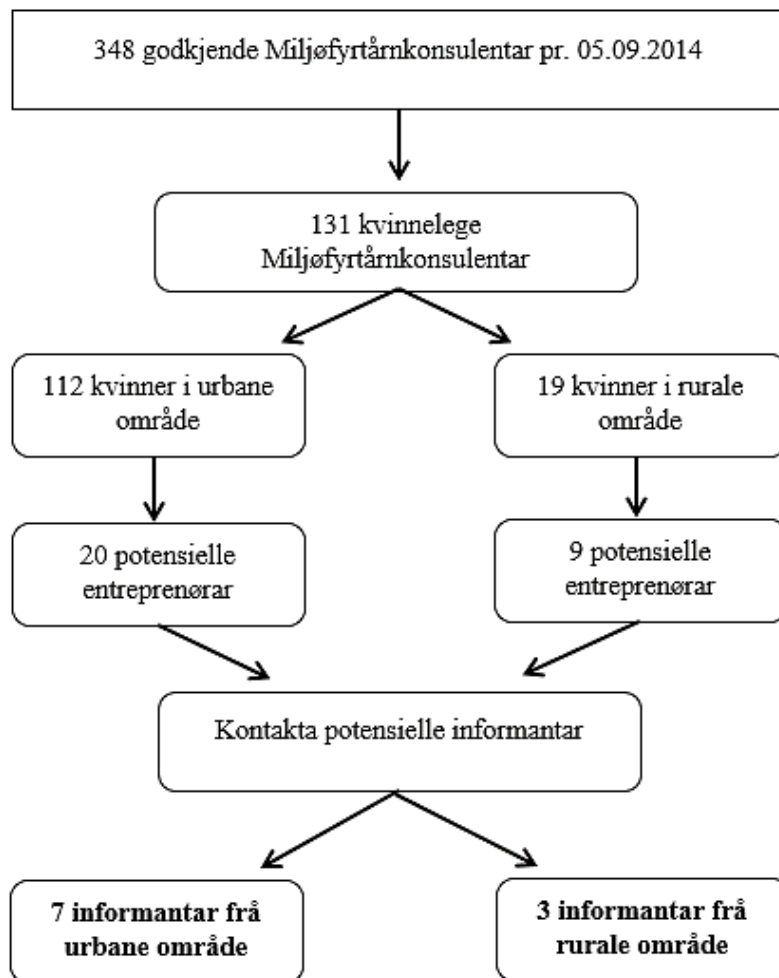
### 3.2.2 Utvalsprosessen

Utvalsprosessen bestod av *bevisst innsamling* av data (Patton, 2015). Innanfor denne framgangsmåten, definerer Patton (2015) fleire strategiar. Mest nærliggjande, er kriterieinnsamling eller homogen innsamling, likevel er dei noko forskjellig frå det eg har gjort. Informantane i utvalet har gitte kriterium for å vere aktuelle for studien, og er hovudsakleg eit homogent utval. Likevel har eg valt å leggje vekt på informantar i både urbane og rurale område, som gjer at informantane til ein viss grad har ulike kriterium.

De tre kriteria for utvalet var: 1) informantane måtte arbeide aktivt med Miljøfyrtårn, 2) alle måtte vere kvinner, og 3) alle informantane måtte vere entreprenør i ei konsulentverksemd som dreiv med miljørådgeving. I uttrykket «jobbe aktivt med Miljøfyrtårn», legg eg at informanten arbeidde med Miljøfyrtårnsertifiseringar i perioden eg var i kontakt med dei. I tillegg ynskja eg å ha entreprenørar frå både urbane og rurale område, representert i studien. Med utgangspunkt i Statistisk sentralbyrå (1999) sin sentralitetstinnending (jf. kap. 3.2.1), fann eg ein definisjon som tilsa kva kommunar som var urbane og kva som var rurale. Med unntak av ein informant, som eg korrigererte frå urbant til ruralt område, har eg følgd denne inndelinga.

Med ein viss bredde i studien, både geografisk og strukturelt, var målet å få fram mangfaldet blant entreprenørane i forhold til struktur og forretningsmessige føresetnadar. Likevel ynskde eg å sjå om det fanst fellestrekk der casane likna på kvarandre. Figur 5 viser korleis utvalsprosessen gjekk føre seg. Utgangspunktet for utvalet var dei opne listene til Miljøfyrtårn over godkjende konsulentar. Eg tok utgangspunkt i lista med registrerte Miljøfyrtårnkonsulentar frå den 05.09.2014. Konsulentane var delte inn etter kommunar, som gjorde arbeidet med å identifisere deira geografiske lokalisering enkelt. Likevel må me ta høgde for at tala i figuren ikkje er heilt korrekte. På grunn av at ein konsulent kan føre seg opp som tilgjengeleg i fleire kommunar, var fleire konsulentar ført opp fleire stadar. Dette prøvde eg å korrigere ved å stryke dobbelttoppføringar, men feil kan ha førekomme. Likevel

presenterer tala i figuren ei tilnærma rett oppfatning av forholdet mellom utvalet og alle Miljøfyrtårnkonsulentar i Noreg.



**Figur 5: Utvalsprosessen**

Prosessen starta med å plukke ut alle dei kvinnelege konsulentane på Miljøfyrtårnkonsulentlista. Eg lagde to lister med dei kvinnelege informantane, ei med dei som budde i urbane område og ei med dei som budde i rurale, som Figur 5 viser. Vidare gjekk eg systematisk gjennom kvar enkelt av konsulentane for å sjekke firmanamn og organisasjonsform. For å identifisere dei, nytta eg verktøy som Proffdatabasen, som baserer seg på føretaksdata og registreringar frå Brønnøysundregistrene, og nettsida til verksemdene. I løpet av denne prosessen vart det raskt avdekka kven som var tilsett som konsulent i ei verksemd, og kven som potensielt kunne ha etablert si eiga verksemd. Etter kvart som arbeidssituasjonen til dei ulike konsulentane vart avdekka vart dei aktuelle plukka ut, søkt opp, og etter kvart kontakta per telefon.

Ynskje var i utgangspunktet å ha fem informantar presentert frå urbane og fem informantar frå rurale område. Dette skulle i utgangspunktet la seg gjere, men på grunn av at eg ikkje fekk kontakt med alle dei potensielle informantane, ein potensiell informant ikkje ynskja å vere med, og ein siste ikkje var entreprenøren bak verksemda, satt eg igjen med eit utval på tre informantar i rurale område, og sju informantar i urbane område. Då eg i utgangspunktet ville samanlikne dei ulike geografiske lokaliseringane, måtte eg avvike frå den opphavslege planen. Samtidig viser denne skeivheita mellom urbane og rurale område, det faktiske utvalet. Med utgangspunkt i dei potensielle entreprenørane i Figur 5 ser me ei fordeling der tilnærma 69 prosent av desse er lokalisert i urbane område, medan dei resterande potensielle entreprenørane i rurale område står for tilnærma 31 prosent av populasjonen. Av dette ser me at utvalet som er sju informantar i urbane område og tre informantar i rurale område stemmer godt overeins med prosentfordelinga av den potensielle populasjonen. Dette gir oss eit enda meir korrekt fordeling i utvalet av populasjonen enn det som i utgangspunktet var tenkt, og eit meir representativt utval for studien. Dei ti informantane som utgjer utvalet for studien, er presentert i ein strukturell framstilling i Tabell 11 i kapittel 5.

Som me har sett var populasjonen som innfridde kriteria for å vere ein potensiell informant lite. Det var 131 kvinnelege Miljøfyrtårnkonsulentar i Noreg, og av dei har vart det berre identifisert 29 potensielle entreprenørar. Ein ser eit mykje større sprik i talet på Miljøfyrtårnkonsulentar i forhold til kor mange av dei som er entreprenørar i urbane område enn i rurale område. Dette skuldast at mange Miljøfyrtårnkonsulentar i urbane område er tilsett i større verksemdar. I rurale områder, er dette i mykje mindre grad tilfelle. Grunnen til at «så mange» av Miljøfyrtårnkonsulentane i rurale områder også er entreprenørar, kan til dømes vere mangel på tilfredsstillande arbeidsplass (jf. kap. 2.1.2).

I forhold til urbane område, var det fleire informantar å velje mellom. I hovudsak ynskte eg ei spreing i geografisk lokalisering på dei ulike informantane, slik at ikkje alle kom frå same område. Dette oppnådde eg til ein viss grad. Det er likevel interessant å merkje seg at berre ein informant frå område Oslo/Akershus sa seg villig til å bli intervjuet, sjølv om det var størst tettleik av potensielle informantar der. Også nord for Trøndelag var det vanskeleg å få tak i informantar, trass i at òg der fantes potensielle entreprenørar. Det var også eit par potensielle informantar som ikkje dreiv aktivt med miljørådgjeving for tida, men som viste meg vidare til andre som kunne vere aktuelle. Ein av informantane i studien arbeidde aktivt som Miljøfyrtårnsertifisør, men har likevel kurs som konsulent. Denne informanten er med på å

rikje oppgåva mi, ved å gi ein breiare innsikt i korleis Miljøfyrtårn sitt miljøstyringssystem fungerer.

Eit siste forhold i høve til utvalet, er landseldane dei ulike informantane kjem frå. Med utgangspunkt Tabell 9 som viser fordeling av Miljøfyrtårnsertifikat per fylke, har eg valt å gjere ei fordeling av sertifikat per landsdel fordelt på dei landsdelane informantane er lokalisert i. Dette gir oss ein indikasjon på korleis informantane i denne studien er fordelt rundt i landet i høve til utferda Miljøfyrtårnsertifikat.

**Tabell 2: Fordeling av informantar og Miljøfyrtårnsertifikat ut i frå landsdelar med utgangspunkt i Tabell 9.**

<b>Landsdel</b>	<b>Tal på sertifikat</b>	<b>Prosentfordeling</b>	<b>Tal på informantar</b>
Oslo/Akershus	758	21	1
Resten av Austlandet	252	7	2
Vestlandet	653	18	5
Trøndelag	276	8	2
<b>Totalt</b>	1939	≈ 54	10

Av tabellen ser me særleg at særleg Vestlandet og Oslo/Akershus har mange Miljøfyrtårnsertifikat. På Vestlandet ser me at det er heile fem informantar representert, medan i Oslo/Akershus er det berre ein informant. Med utgangspunkt i det høge talet på potensielle informantar frå Oslo/Akershus, som òg vises att i det høge talet på sertifikat, er det moglegvis ein svakheit i studien at det ikkje er fleire informantar representert frå det område. Ideelt sett kunne eg hatt med fleire informantar derifrå, då settinga og høve for jobb er ein heilt anna. Med det må eg ta med i betraktninga at interessante innfallsvinklar, kan ha gått tapt.

### **3.2.3 Intervju og feltarbeid**

Bruken av semistrukturert intervju er nyttig i denne samanhengen, då målet er å gå i djupna av casane (jf. kap. 3.1.1). Ein får innblikk i komplekse system og strategiar som entreprenøren nyttar seg av, samt høve til å få ei djupare innsikt i motivasjonen for etablering av verksemda.

I tillegg til dei enkelte casane og deira kompleksitet, får ein også høve til å samanlikne mangfaldet mellom dei ulike informantane. Det gir ingen objektiv sanning, men heller ei innsikt i korleis informanten tenkjer og kva han meiner (Longhurst, 2010).

Med bakgrunn i teoretiske omgrep, tidlegare forskning og informasjon om dei ulike temaa for studien, vart intervjuguiden produsert. Den vart gjennomarbeida fleire gonger. Feltarbeidet førte likevel til nye innfallsvinklar som gjorde at eg måtte justere intervjuguiden undervegs. Intervjuguiden vart skriva med eit enkelt forståeleg språk, men eg såg etter kvart at den kunne forenklast ytterlegare på nokre område.

Longhurst (2010) påpeiker at det er viktig at kvart intervju treng ei førebuing med eigne tankar og handlingar. I forkant av intervju nytta eg tid til å repetere informasjonen eg allereie hadde om informanten. Intervjuguiden vart justert til kvar enkelt informant, med utgangspunkt i bakgrunnsinformasjonen eg hadde om dei. Justeringane gjekk i hovudsak på det strukturelle og var til dømes på kor mange tilsette dei hadde, kvar dei var lokalisert og vinklingar som kunne vere meir eller mindre aktuelle for dei ulike informantane. Dette forarbeidet gav meg tryggleik i intervjusituasjonen, og gjorde at eg fekk meir ut av tida som var avsatt. Likevel passa eg på at hovudtemaa var dei same i dei ulike intervjusituasjonane, slik at informantane oppfatta spørsmåla så like som mogleg. Dette gjorde det også lettare å analysere i etterkant.

Feltarbeidet var svært spennande og inspirerande. Alle informantane var i møtekommande og opne. Dei bydde på kaffi, transport og foreslo andre personar som kunne vere relevante for oppgåva mi. I snitt varte alle intervju i overkant av ein time. Det var stort sett gode intervjusituasjonar. Dette gjorde at eg fekk innhaldsrike svar. Samtalane glei lett, og den største utfordringa var å ikkje verte riven med, men å la informanten snakke mest mogleg fritt om temaa. Dei fleste uttrykte lite behov for å vere anonyme, men for å ta omsyn til alle og gjere det mest mogleg oversiktleg ynskte eg likevel å halde informantane anonyme. Den største utfordringa var å halde tida, då fleire hadde mykje å seie om dei ulike emna.

Ulempa med intervju som metode er at ingen intervju eller intervjusituasjonar vert like. Det er mange faktorar som kan påverke intervjusituasjonen som: kontakten på førehand, møtestad, korleis intervjuar presenterer seg og bruken av taleopptakar (Aase og Fossåskaret, 2014). Ideelt sett skulle spørsmåla vorte tilpassa kvar enkelt informant med mål om at alle skulle få den same oppfatninga av spørsmålet. Aase og Fossåskaret (2014) presiserer at i forskingsverda endrar spørsmåla seg gjennom prosjektet sine ulike fasar og frå intervju til



intervju. Informasjonen informantene gjev kan også vere prega av personen dei fortel den til. Det er viktig at eg tek høgde for mi eiga påverknad på intervjuet og intervjusituasjonen i tolkinga av dataa. Likevel er ikkje dette veldig framstående i min studie, då eg hovudsakleg gjorde intervju som gjekk på verksemda dei dreiv og strategiar dei nytta. Nokre få spørsmål dreia seg om motivasjonen til entreprenørane. Dette kan i større grad vere prega av kjensler og refleksjonar.

Eit anna poeng i høve til intervjuet, er når konsulentane snakka om klientane sine. Nokre av desse spørsmåla omhandla mellom anna motivasjonen til klientane for å innføre eit miljøstyringssystem eller verte meir miljøvennleg. Denne informasjonen kan moglegvis allereie vere tolka av konsulentane, før ho har fortalt det til meg. Eg må ta høgde for at desse motivasjonane har vorte tolka av både konsulentane og av meg når dei vart nedskrive i studien.

Eg fekk inntrykk av at miljøet innanfor næringa var lite, og i eit par tilfelle kjende informantane til kvarandre. På stadar der eg hadde fleire intervju, vart det snakka om andre informantar. Eg fekk innblikk i korleis dei jobba saman og støtta seg på kvarandre. Informantane tilbydde seg å kontakte andre informantar for meg, men eg måtte i desse tilfella takke for tilbodet og informere om at eg allereie hadde vore i kontakt med dei. Eg gav så lite informasjon som mogleg, men måtte likevel gi eit inntrykk av openheit og tillit, då desse informantane kom til å snakke med kvarandre i ettertid. Dette vart alltid gjort på informantens sitt initiativ, men eg prøvde å utsetje «denne typen prat» til etter intervjuet for å sikre meg at det ikkje skulle påverke data.

Eit anna moment som kom opp fleire gonger, var når informantane snakka om klientane sine. Fleire av informantane har arbeidd som konsulent tidlegare, men då som tilsett i ei konsulentverksemd (jf. Tabell 11). I desse høva kunne informantane ha ein tendens til å blande saman klientar frå det tidlegare arbeidsforholdet og klientar frå den noverande verksemda si. Dette var informantane i hovudsak oppmerksom på, og irettesette seg sjølv i fleire tilfelle. Om feil har førekome i forhold til dette, vil det likevel ikkje det ha stor innverknad på reliabiliteten på grunn av at dei i stor grad hadde lik praksis i førre arbeidsforhold og i noverande. Det som i hovudsak har endra seg er drifta av verksemda, struktur og marknadsstrategiar dei nyttar, men ikkje særleg store endringar i korleis dei arbeider konkret i møte med klientar.

### 3.3 Analyse og datakvalitet

Gjennom analysen av dataa, får dataa meining og vert gjort om til funn. Sjølv om ein gjerne seier at analysen av dataa startar etter feltarbeidet, gjorde eg meg likevel tankar og skreiv ned interessante innfallsvinklar under sjølve feltarbeidet. Analysen er ein kontinuerleg prosess, men transkriberinga av data vert gjerne sett på som den offisielle starten på prosesseringa av data. Etter dette var gjennomført haldt eg fram med å tematisere dei ulike kategoriane og omgrepa i forhold til kvarandre (jf. kap. 3.3.1). For å sikre at dei innsamla dataa var så nære opp mot røynda som mogleg, var det viktig å tenkje over reliabiliteten og validiteten til dataa (jf. kap. 3.3.2). I tillegg til det, var det også viktig å ta i vare informantane og intervjuar på ein god måte under og i etterkant av feltarbeidet (jf. kap. 3.3.3).

#### 3.3.1 Transkribering og tematisering

Transkribering var ein nøye og tidkrevjande prosess. All informasjon på taleopptaka vart nedskriven. På grunn av semistrukturerte intervju, kunne samtalen til tider skli over i andre tema, men som likevel var relevante i forhold til studien. Derfor var det viktig å skrive alt ned, også i nokre tilfelle tonefall, latter og liknande. Teamet *motivasjon* kunne til dømes komma opp att i ein seinare samanheng, utan at det var det som var samtaleemnet. I tillegg til taleopptak hadde eg med meg notatblokk som eg noterte viktige data og tema informantane særleg viste engasjement rundt. Notata såg eg på i etterkant i samanheng med dei transkriberte intervjuar. Trass i den møysommelege prosessen med transkribering av data, vil tekstar som er produsert av forskaren aldri bli heilt nøyaktige (Nilssen, 2012). Til dømes forsvinn bruken av hender og mimikken i andletet når ein berre høyrer på lyd.

På grunn av mykje reising i felt over kort tid, vart mesteparten av transkriberinga gjort i etterkant av feltarbeidet. I løpet av transkriberingsprosessen fekk eg repetert alle intervjuar og nye innfallsvinklar og moglege funn vart tydelegare. Desse vart noterte ned og i ettertid nytta i analysen av data.

Etter transkriberinga var gjennomført, byrja den omfattande prosessen med å analysere data. Koding av data gjer det mogleg for forskarar å skapa meining i subjektive data. Det hjelper ein til identifisere kategoriar, mønster, tema og setje saman data (Cope, 2010). Eg las gjennom alle dei transkriberte intervjuar, og noterte nøkkelomgrep, interessante fenomen og ytringar. Vidare samla eg alle temaa i eit dokument, der eg sorterte dei i tre ulike hovudkategoriar. Dette gjorde at dei ulike temaa fekk ein naturleg forankring som gjer dei meir handterlege i presentasjonen av analysen. Eg har gjennom heile prosessen valt å halde

meg til dei tre temaa som vart presenterte i Figur 1 i kapittel 2. Trass i det, kan alle dei tre temaa, entreprenørskap, konsulentverksemd og miljørådgjeving relaterast til eit og same emne, og skapar ein raud tråd som særleg vil vere synleg i kapittel 5 og 6.

Gjennom prosessen som er nært relatert til open, aksial og selektiv koding, skjer det ein anna parallell prosess. Ved open koding nytta eg dei same skildringane og omgrepa som informantane nytta, kalla *deskriptiv koding*. I prosessen der kodane og omgrepa vart sett inn i ein kategori, skifta eg bruken av omgrepa over til meir analytiske former. Dette vert kalla analytisk koding (Cope, 2010). Eit døme på dette er bruken av ordet *gründer* og *entreprenør*. I løpet av feltarbeidet såg eg det enklare å nytte *gründer* som omgrep i intervju med informantane, då dette er eit meir folkeleg enn det akademiske uttrykket *entreprenør*. Etter kvart som eg byrja å analysere dataa, gjekk eg igjen over til å nytte *entreprenør*.

Eg nytta meg av denne typen tematisering i analysen av dataa, fordi casane har stor kompleksitet. Om eg hadde delt dataa inn i meir enkeltståande faktorar, ville dei i større grad mista sin verdi på grunn av at dei ulike faktorane i stor grad har ein innverknad på kvarandre. Dette har også vore det vanskelegast med analyseprosessen. Ved å presentere eit tema, vert også eit anna tema dratt inn i presentasjonen. I fare for oppattaking, har eg nytta mykje tid på å framstille dei ulike temaa. Målet med eit casestudie er å presentere komplekse faktorar, som ein elles ikkje kan gjere i kvantitative studiar. Utfordringa er å dele den komplekse røynda inn i kapittel, underkapittel og tema, som framleis gir ei heilskapleg framstilling for lesaren som ikkje sjølv har opplevd casane.

### **3.3.2 Reliabilitet og validitet**

Frå utforming av problemstilling og intervjuguide, til analyse og eit ferdig forskingsprosjekt, er det viktig å samle inn rette data, og at dataa som vert samla inn vert framstilt så riktig som mogleg i høve til røynda. I samfunnsvitskapeleg forskning er det fleire grep ein kan gjere for å sikre datakvalitet. Ein nyttar ofte *reliabilitet* og *validitet* som kvalitetskriterier.

Reliabilitet viser til pålitelegskapen til dataa. Pålitelegskapen til ein kvalitativ studie, inneber at dei empiriske funna som vert presentert, er basert på dei faktiske forholda og dataa som er samla inn (Grønmo, 2016). Om ein anna forskar kan gjere den same forskingsprosessen på det same fenomenet ein gong til å få identiske eller svært like data, har forskinga høg grad av reliabilitet. Med det er samsvaret mellom ulike undersøkingane av same fenomen, ein refleksjon av reliabiliteten (Grønmo, 2016). Det kan vere utfordrande å måle reliabiliteten i kvalitative studiar, då dei i mykje mindre grad følgjer ein fast struktur, som kvantitative

studiar ofte gjer. I høve til forskning på samfunnet, kan det også vere vanskeleg å etterprøve resultat på grunn av endringar frå det første forskingsarbeidet vart gjennomført. (Grønmo, 2016). Om ein skildrar forskingsstrategien, til dømes ved å forklare metoden som er nytta og korleis dataa vart analysert, styrkjar det reliabiliteten til ein kvalitativ studie (Silverman, 2006). For å sikre reliabiliteten i denne studien har eg mellom anna skildra utvalsprosessen nøye (jf. kap. 3.2.2) og tatt taleopptak av alle intervjua. Eg har også definert kva eg legg i ulike teoretiske omgrep i kapittel 2, for å sikre at andre har den same oppfatninga av studien som eg har. Likevel består datasamlinga av semistrukturerte intervju. Dette kan føre til at informantane formulerer seg ulikt frå gong til gong og tilfeldigheter kan styre korleis dei vel å tolke spørsmålet.

I tillegg til pålitelegskapen og etterprøvbarheita til studien, er det også viktig å ta høgde for validiteten til dataa. Dette kan omsetjast til kvaliteten eller gyldigheita av dataa, og må sjåast i samanheng med kva dei skal nyttast til. Validiteten uttrykkjer i hovudsak kor gode og relevante dataa er i forhold til problemstillinga (Grønmo, 2016). Same data kan svare på ei problemstilling på ein god eller mindre tilfredstillande måte alt etter kva problemstillinga er (Grønmo, 2016). Valide data skal presentere det som faktisk eksisterer (Brink, 1993). For å sikre validiteten i denne studien har eg mellom anna nytta meg av statistikk innanfor etablering av verksemdar, men også innanfor miljøstyringssystem i Noreg. Som nemnd i kapittel 3.1.1, ser me ein samanheng mellom statistikken som er presentert på området og mine funn. Dette er med på å styrkje dataa. Nokre av funna mine innanfor Miljøfyrtårn, stemmer også overeins med Rusten (2016) sin meir omfattande studie av grønne sertifikat i ein norsk kontekst. Statistikken i kapittel 4 og den presenterte teorien i kapittel 2, gir ei ramme for casestudiane som kan vere med å auke validiteten.

Under vil eg presentere ei par refleksjonar rundt validiteten til dataa i denne studien. Dei dreier seg om to hovudemne. Det eine omhandlar prosessen ved å etablere ei verksemd, medan det andre omhandlar korleis informantane arbeider til dagleg. Førstnemnde er ein prosess som er fortid, som gjer at det kan vere utfordrande å innhente korrekt informasjon då det er ei stund attende i tid. Dataa vert gjerne refleksjonar informantane har gjort i ettertid. Korleis informantane arbeider er ein prosess som ligg nærare i tid, og som kan vere lettare for informantane å formidla då dei arbeider med det til dagleg. Utfordringa kan likevel vere at ein aldri får eit heilskapleg bilete av casane, då det er informantane som avgjer kva informasjon eg som mottakar får.

Eit anna høve i forhold til intervju, er variasjonen i dei ulike intervjusituasjonane. Som eg allereie har nemnd tidlegare, vart intervjuguiden på nokre område oppdatert i løpet av feltarbeidet. Dette kan gjer at eg ved nokre av intervju har stilt betre spørsmål som igjen har gitt meg betre innsikt i nokre casar enn til dømes i dei første intervju eg gjorde. Likevel kan ein i løpet av feltarbeidet verte lei av den same intervjuguiden, som gjorde at eg til dømes droppa eit oppfølgings spørsmål slik at eg mista interessant informasjon.

### **3.3.3 Etiske retningslinjer**

I høve til at det er menneske som er med i studien, legg det nokre etiske føringar. Studien vart på førehand meldt inn og godkjent hos Norsk samfunnsvitskapeleg datateneste. Etter at eg tok kontakt med informantane per telefon, sende eg ut eit introduksjonsskriv der eg informerte meir om studien og om at dei kunne trekke seg når som helst utan grunngjeving. På førehand hadde eg også bestemt meg for at informantane skulle vere anonyme, trass i at få hadde behov for det.

I intervjusituasjonen spurte eg om lov til å ta taleopptak av intervju, som gjekk fint i alle tilfella. Intervju og dokumenta med transkribering vart lagra på ein passordbeskytta datamaskin ved Universitetet i Bergen.

Då miljøet blant kvinnelege entreprenørar som driv med Miljøfyrtårnrådgeving er lite, kjende nokre av informantane kvarandre (jf. kap. 3.2.3). På lokalt nivå kan det vere vanskeleg å sikre anonymitet (Nilssen, 2012). Likevel er det ingen som har hatt tilgang til intervju med dei ulike informantane. Ingen av informantane er heller lagt fram på ein negativ måte, som gjer at det kan vere mogleg å kjenne dei att.

Ved at utvalet er anonymt legg også dette nokre føringar i høve til framstilling av dataa. I forhold til den strukturelle framstillinga i Tabell 11, har eg til dømes berre oppgitt ein tidsperiode for når verksemdene vert etablert, og i høve til geografisk lokalisering har eg berre delt dei etter urbane og rurale kommunar. Dette er fordi ein kombinasjon av til dømes årstal, næring og stad, kunne ha identifisert informantane.



## 4 ENTREPRENØRSKAP, KOMPETANSE OG MILJØSERTIFISERING - EI STATISTISK FRAMSTILLING

I dette kapittelet vert ei statistisk framstilling av etablering av verksemdar og miljøstyringssystem i Noreg presentert. Det startar med å sjå på storleiken til verksemdar, før det vert meir inngåande fokus på etablering av verksemdar og etableringar innanfor tenesteyting. Siste del av kapittelet omhandlar miljøstyringssystem, med særleg vekt på Miljøfyrtårn. Dette belyser fleire av faktorane i denne studien frå ei anna side, og er med på styrkje validiteten av dataa.

### 4.1 Etablering av verksemdar

Innleiingsvis vil eg presentere ein oversikt over storleiksstrukturar i forhold til verksemdar i Noreg. Deretter tek eg føre meg etableringar i Noreg over fleire år, før eg til slutt presenterer nokre tabellar med utgangspunkt i tal frå 2013.

Tidlegare har me fastslått at ei verksemd vert definert ut i frå talet på tilsette (jf. kap. 2.2). Tabell 3 gir oss ein oversikt over verksemdar i Noreg med utgangspunkt i akkurat dette. Tabellen tek føre seg verksemdar både i privat og offentleg sektor. Nesten halvparten av verksemdene med 250 tilsette eller fleire er verksemdar i offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2016c).

**Tabell 3: Verksemdar per 1. januar 2016 fordelt på talet på tilsette. Kjelde: Statistisk sentralbyrå (2016c) sitt Verksemds- og Føretaksregister, tabell: 07091.**

	2016	
	Talet på verksemdar	Prosent
Ingen tilsette	366444	65,6
1-4 tilsette	91273	16,3
5-19 tilsette	70773	12,7
20-99 tilsette	26893	4,8
100 - 249 tilsette	2790	0,5
250 tilsette og over	786	0,1
Alle storleiksgrupper	558959	100

Som vart påpeikt tidlegare, er verksemdar med fire eller færre tilsette rekna som små verksemdar, medan verksemdar som har opp til 249 tilsette vert rekna som små og mellomstore verksemdar (jf. kap. 2.2). Av tabellen ser me at 99,9 prosent av verksemdene i Noreg er små eller mellomstore. Me ser òg at over halvparten av verksemdene i Noreg ikkje har nokre tilsette, medan over 80 prosent har færre ein fem tilsette, som svarar til definisjonen på ei lita verksemd. Denne storleiksstrukturen over næringslivet i Noreg, er interessant både fordi den kan relaterast til føretaka i min studie, men den seier òg noko om marknaden konsulentane i denne studien held seg til. Dei aller fleste av mine case kan plasserast i kategorien *utan tilsette*.

Frå sjå på kor mange verksemdar som finnes fordelt på talet på tilsette, vil eg vidare presentere ein tabell som syner etablering innanfor dei ulike storleiksgruppene i løpet av dei siste 15 åra. Tabell 4 er satt opp på same måte som tabellen over, men har også med gjennomsnittleg tal på etableringar for dei siste 15 åra innanfor dei ulike storleiksgruppene.

**Tabell 4: Etableringar i løpet av tidsperioden 2001 – 2015. Kjelde: Statistisk sentralbyrå (2016a), tabell 06104.**

	<b>Etablerte føretak 2001-2015</b>	<b>Gjennomsnitt per år</b>
<b>Alle storleiksgrupper</b>	700832	≈46722,1
Ingen tilsette	637821	42521,4
1-4 tilsette	50428	≈3361,9
5-19 tilsette	11283	752,2
20-99 tilsette	1187	≈ 79,1
100 - 249 tilsette	81	5,4
250 tilsette og over	32	≈2,1

Med utgangspunkt i Tabell 4 kan me mellom anna sjå at dei fleste verksemdene som har vorte etablert dei siste 15 åra ikkje har hatt nokon tilsette, som òg stemmer godt overeins med mine funn (jf. Tabell 11). Tabell 4 vil fungere godt som bakgrunn for dei neste tabellane som vert presentert. Tala i dei neste tabellane er berre basert på eit år, som gjer at dei kan samanliknast med denne tabellen.

Med dette som bakgrunn, vil eg no ta føre meg etableringar som er gjort i 2013. Eg vil sjå på kva type organisasjonsform verksemdene har, og korleis etableringane fordeler seg mellom menn og kvinner. Då eg ikkje hadde høve til å presentere dataa i ein portefølje som over, valte eg å nytta meg av den siste tilgjengelege tabellane som er tal frå 2013. Tabell 5 visar



skilnadane i entreprenørskap fordelt på kjønn, i tillegg til ei fordeling mellom personleg eigde føretak og aksjeselskap. Eit personleg eigd føretak omfamnar enkeltpersonsføretak, ansvarlege selskap og selskap med delt ansvar (Statistisk sentralbyrå). Tala for aksjeselskapa er framleis mellombels, men gjev likevel ein indikasjon på fordeling mellom menn og kvinner.

**Tabell 5: Tal på etablerarar i 2013 fordelt mellom personleg eigde føretak og aksjeselskap. Kjelde: Statistisk sentralbyrå (2014), tabell: 09038 eller 08194.**

	Mengd	Prosent
<b>I alt</b>	54581	
<b>Personleg eigde føretak</b>		
Begge kjønn	31609	100
Menn	19942	63,1
Kvinner	11667	36,9
<b>Aksjeselskap<sup>1</sup></b>		
Begge kjønn	22972	100
Menn	18487	80,5
Kvinner	4485	19,5

1: Foreløpige tal for 2013

Ut frå Tabell 5 ser me at det blant kvinner er langt fleire som etablerer personlege eigde føretak enn aksjeselskap. Blant menn er det derimot nesten like vanleg å etablere eit aksjeselskap som å etablere eit personleg eigd føretak. I tillegg må me ta høgde for at tala for aksjeselskap framleis kan gå opp. I forhold til prosentandelen, kan me sjå at kvinner berre står for ein femdel av etableringa av aksjeselskap, medan ved personleg eigde føretak står kvinner for over ein tredel av etableringane. Dette samsvarar med den presenterte teorien innanfor kvinneleg entreprenørskap (jf. kap. 2.1.3).

Vidare skal me ta føre oss fordelinga av menn og kvinner innanfor sektoren denne studien tek før seg. Etableringane i denne studien inngår i ein større portefølje, som vart presentert i Tabell 5. Det er ikkje moglegheit for å identifisere den eksakte gruppa mine informantar er del av, men ved å ta føre meg etableringar innanfor næringane *fagleg*, *vitskapleg* og *teknisk tenesteyting* (71) og *forretningsmessig tenesteyting* (74), dekker dei hovudsakleg næringane til entreprenørane eg har intervjuet i denne studien. Tabell 6 syner ei fordeling mellom personleg eigde føretak og aksjeselskap i tillegg til ei fordeling innanfor dei aktuelle næringane for studien.

**Tabell 6: Etablerarar i personleg eigde føretak i 2013 etter organisasjonsform, kjønn og næring.**  
**Kjelde: Statistisk sentralbyrå (2014), tabell: 07359 og 09308.**

Næring	Personleg eigde føretak			Aksjeselskap <sup>1</sup>		
	Etablerarar i alt	Menn	Kvinner	Etablerarar i alt	Menn	Kvinner
Alle næringar	31609	63,1	36,9	22972	80,5	19,5
Fagleg, vitskapeleg og teknisk tenesteyting (71)*	5007	62,5	37,5	3062	79	21
Forretningsmessig tenesteyting (74)*	2286	60,2	39,8	1164	80,9	19,1
71 og 74 til saman	7293	61,3	38,7	4226	80	20

\*Tala i parentes er næringskode, 1: Foreløpige tal for 2013

Av denne tabellen ser me at i alt er det 31609 personleg eigde føretak som vart etablert i 2013. Av desse er 7295 innanfor tenesteyting og av dei personleg eigde føretaka er 38,7 prosent av dei etablert av kvinner. Ein kan også sjå at prosentandelen av kvinner som etablerer innanfor tenesteyting, er noko større enn gjennomsnittet for alle næringane. I eldre statistikk innanfor område, fann mellom anna Spilling (2005) at ein av dei vanlegaste næringane kvinner etablerer ei verksemd i, var innanfor konsulenttenester. I forhold til aksjeselskapa som er presentert i Tabell 6, ser me at det er færre etableringar innanfor tenesteyting enn blant personeleg eigde føretak. I høve til prosentdelinga mellom menn og kvinner, er denne tilnærma lik som prosentfordelinga blant alle næringar innanfor aksjeselskap. Sett vekk i frå at tala for aksjeselskapa ikkje er fullstendige, vart det etablert til saman over 11 000 verksemder innanfor tenesteyting i 2013.

Eit siste moment i høve til etablering, er å sjå på utdanningsnivået til dei som vel å etablere ei verksemd. I Tabell 7 har det vorte tatt utgangspunkt i fire ulike utdanningsnivå. Desse vert nummerert ved hjelp av eit tal, som eg vil gjere meg nytte av i den strukturelle framstillinga av informantane i Tabell 11.

**Tabell 7: Etablerarar i enkeltpersonsforetak i 2013 etter utdanningsnivå. Kjelde: Statistisk sentralbyrå (2014)**

	<b>Etablerarar i alt</b>	<b>Menn</b>	<b>Kvinner</b>
<b>I alt</b>	30040	100	100
<b>Utdanningsnivå</b>			
Grunnskule og vidaregåande skule <sup>2</sup>	15164	55,6	41,9
Universitets- og høgskuleutdanning, 1-4 år <sup>3</sup>	7173	18,8	32,4
Universitets- og høgskuleutdanning, over 4 år <sup>4</sup>	3433	9,8	14,2
Anna	4270	15,8	11,6

2 - Vidaregåande skule

3 - Universitets- og høgskulenivå - kort

4 - Universitets- og høgskulenivå – lang

Av denne tabellen finn me flest etablerarar som har utdanning frå vidaregåande skule. Likevel ser me at fleire kvinner har utdanning frå høgskule eller universitet, enn kva menn har når dei etablerer ei verksemd. Her ser me at nærast halvparten av kvinnene som etablerer ei verksemd, har utdanning innanfor nivå 3 eller 4. Mitt eige materiale viser ein tendens til at informantane hovudsakleg har høgare utdanning frå nivå 3 eller 4 (jf. Tabell 11). I tillegg til det, har alle kurs som ikkje vert registrert i denne tabellen.

## 4.2 Miljøstyringssystem

Med denne statistiske bakgrunnen for etableringar i Noreg, vil eg no ta føre meg det siste temaet for denne studien. Det dreier seg om miljørådgeving og i kontekst av dette kapittelet hovudsakleg miljøstyringssystemet, Miljøfyrtårn. Når det gjeld miljøstyring har Rusten (2016), tatt føre seg miljøstyringssystemet Miljøfyrtårn, som også er sentralt i denne studien. Dei neste tabellane som vert presentert, er henta frå hennar studie.

Som det allereie i innleiinga av studien vart tatt opp, er det fleire typar miljøstyringssystem som vert nytta i Noreg. Det varierer om det er standardar for produkt, verksemder eller tenester. I denne studien ligg fokuset på miljøstyringssystem som sertifiserer verksemder. Dei to mest vanleg i den samanhengen er den nasjonale miljøstyringssystemet, Miljøfyrtårn, og den internasjonale standarden, ISO 14001 (jf. kap. 1.1 og 2.3.1). I tillegg kan EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) nemnast. Det er eit miljøstyringssystem etablert av EU, men som ikkje er særleg relevant i denne studien.

I Tabell 8 vert fordelinga av sertifikat i høve til Miljøfyrtårn og ISO 14001 i ulike regionar presentert. Befolkningsfordelinga i dei ulike delane av landet er også tatt med som ein faktor. Landsdelsinndelinga er allereie presentert i kapittel 3.2.2 i Tabell 1.

**Tabell 8: Fordeling av verksemder som er sertifisert innanfor dei ulike miljøstyringssystema i Noreg, 2012. Kjelde: Rusten (2016), tabell: 3.2.**

Landsdel	Miljøfyrtårn	ISO 14001	Befolkningsfordeling
Oslo/Akershus	993 (28)	211 (24)	23,0
Resten av Austlandet	975 (27)	210 (24)	27,0
Sørlandet	274 (8)	41 (5)	5,7
Vestlandet	697 (19)	251 (29)	26,0
Trøndelag	315 (9)	93 (11)	8,7
Nord-Noreg	375 (10)	59 (7)	9,7
<b>Totalt</b>	3629 (≈100)	865 (≈100)	≈ 100

Av tabellen ser me at Miljøfyrtårn i mykje større grad er utbreidd enn ISO 14001. Dette har mellom anna med at Miljøfyrtårn i hovudsak er ein sertifiseringsstandard knytt opp mot små og mellomstore verksemder, medan ISO 14001 i hovudsak er nytta i større verksemder. Som me såg av Tabell 3 er dei aller fleste verksemdene i Noreg små eller mellomstore. ISO 14001 er også ein meir omfattande prosess enn Miljøfyrtårn (jf. kap. 1.1 og 2.3.1), som gjer at det er ein større barriere for verksemder å setje dette i verk.

Av Tabell 8 ser me at Miljøfyrtårns sertifikat er mest utbreidd på Austlandet, inkludert Oslo og Akershus. Dette gjeld også i tilfelle med ISO 14001. Den nest vanlegaste staden å innføre miljøstyringssystem er på Vestlandet. Denne fordelinga av sertifikat stemmer ikkje heilt overeins med mitt utval av informantar, som det vart kommentert i utvalsprosessen i kapittel 3.2.2. Eit anna interessant moment ved tabellen, er prosentfordelinga av befolkninga i forhold til prosentfordelinga av sertifikat. Ein kan til dømes sjå at Vestlandet har ein låg del av Miljøfyrtårns sertifikat i høve til befolkninga, medan i høve ISO 14001-sertifikat har Vestlandet den høgaste andelen både i forhold til befolkning, men også totalt blant dei ulike landsdelane. Dette kan forklarast gjennom den høge andelen av industri som ein finn på Vestlandet, til dømes innanfor petroleum og den maritime sektoren (Rusten, 2016). Ho fann òg at teneste-, handel-, utdanning- og helsesektoren var dei fire viktigaste gruppene av klientar innanfor

Miljøfyrtårn. Dette stemmer godt overens med mine funn (jf. kap. 5.7). Dette ser ut som er ei bevisst marknadsorientering blant fleire av konsulentane.

Den siste delen av dette kapittelet vil no ta føre seg Miljøfyrtårn. Tal frå 2012 viser at det er Miljøfyrtårnsertifikat i 254 av 428 kommunar i landet (Rusten, 2016). Tabell 9 viser fordelinga av sertifikat per fylke, og kor mange kommunar i fylket som har verksemder med sertifikat i forhold til tal på kommunar i fylket.

**Tabell 9: Oversikt over Miljøfyrtårnsertifikat per fylke, 2012. Kjelde: Rusten (2016), tabell 3.3.**

<b>Fylke</b>	<b>Tal på sertifikat</b>	<b>Tal på kommunar med sertifikat</b>	<b>Tal på kommunar i fylket</b>
Østfold	166 (5)	13	18
Akershus	235 (6)	18	22
Oslo	758 (21)	1	1
Hedmark	132 (4)	21	22
Oppland	120 (3)	20	26
Buskerud	306 (8)	19	21
Vestfold	164 (5)	11	14
Telemark	87 (2)	10	18
Aust-Agder	89 (2)	9	15
Vest-Agder	185 (5)	10	15
Rogaland	261 (7)	15	26
Hordaland	280 (8)	17	33
Sogn & Fjordane	44 (1)	12	26
Møre & Romsdal	112 (3)	19	36
Sør-Trøndelag	276 (8)	15	25
Nord-Trøndelag	39 (1)	8	23
Nordland	183 (5)	17	44
Troms	152 (4)	11	24
Finnmark	48 (1)	8	19
<b>Totalt</b>	<b>3637 (≈100)</b>	<b>254</b>	<b>428</b>

Av tabellen ser me eit klart fleirtal av sertifiseringar i Oslo, noko som er naturleg med tanke på det høge befolkningstalet. Likevel ser òg at sertifikata er fordelt utover landet, både i urbane område men også i fylke med store rurale område. Dette kan kjennast att i sentralitetskartet i kapittel 3.2.1. Av kommunane som ikkje har nokon sertifiseringar i det heile, gjorde Rusten (2016) ein grundigare analyse. Av dei 148 kommunane som verken hadde verksemdar som vart sertifisert av Miljøfyrtårn eller ISO 14001, fann ho at 75 prosent av desse var rurale kommunar. Desse kommunane var hovudsakleg dominert av jord- og skogbruk, fiskerinæringa og kommunale jobbar. I forhold til denne studien, tok eg føre Miljøfyrtårnkonsulentar både i urbane og rurale område for å sjå om det fantes nokre ulikskapar. I mitt materialet uttrykte særleg informantar i rurale kommunar at det var vanskeleg å engasjere kommunen og det lokale næringslivet til å sertifisere seg (jf. kap.5.7).

Til sist vil eg ta føre meg Tabell 10 som viser fordelinga av Miljøfyrtårnkonsulentar etter organisasjonsform og geografisk lokalisering. Tabellen viser enkeltpersonsføretak og føretak med tilsette med ein eller fleire geografiske lokaliseringar.

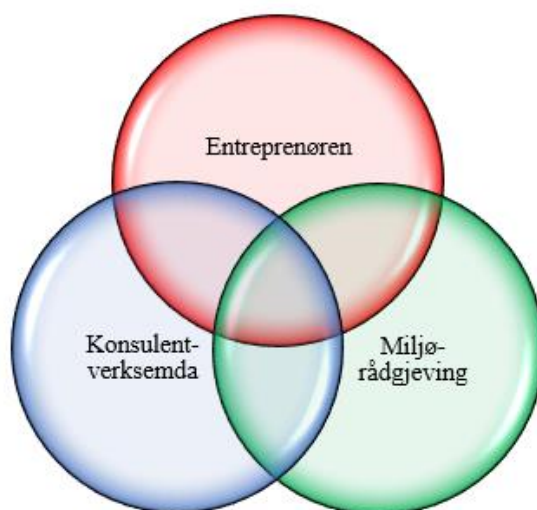
**Tabell 10: Organisasjonsform og geografisk lokalisering til Miljøfyrtårnkonsulentar, 2012.**  
**Kjelde: Rusten (2016), tabell: 3.4.**

<b>Organisasjonsform</b>	<b>Rural</b>	<b>Urban</b>	<b>Totalt</b>
Enkeltpersonsføretak	17	72	89 (44 %)
Føretak med ein geografisk lokalisering	18	58	76 (38%)
Føretak med fleire geografiske lokaliseringar	7	30	37 (18%)
<b>Totalt</b>	42	160	202 (100%)

Av tabellen ser me at nærast halvparten av Miljøfyrtårnkonsulentane er etablert som enkeltpersonsføretak. I forhold til mine funn (jf. Tabell 11) svarar enkeltpersonsføretak til ein enno større del av Miljøfyrtårnkonsulentar. Dette kan moglegvis vere meir framstående i mitt materiale, på grunn av at eg berre har tatt føre meg kvinnelege entreprenørar som i større grad etablerer enkeltpersonsføretak framfor aksjeselskap (jf. Tabell 5).

## 5 EMPIRISK STUDIE AV KVINNELEGE ENTREPRENØRAR INNANFOR MILJØRÅDGJEVING

Dette kapitlet tek i hovudsak føre seg data som er innhenta gjennom feltarbeidet. Eg vil fokusere på dei tre hovudtemaa; entreprenørskapet, konsulentverksemda og miljørådgjeving. Figur 1 er sentral også her, ved å belyse korleis dei tre elementa speler inn på kvarandre. Temaa kan presenterast enkeltstående, som det til ein viss grad vart gjort i kapittel 2 gjennom dei tre underkapitla. Røynda er likevel kompleks, og denne studien syner tydelege overlappingar mellom dei ulike temaa som figuren forsøker å illustrere. Målet med dette kapitlet er i større grad å viske ut dei tydelege linene mellom dei ulike temaa, og presentere temaa med utgangspunkt i intervjuja som er gjennomført for å svare på forskingsspørsmåla og problemstillinga. Eg vil forsøke å gjere det på ein strukturert måte, men som likevel viser samanhengar mellom dei ulike temaa og noko av kompleksiteten rundt temaa.



**Figur 6: Den tematiske framstillinga til studien**

I tillegg til intervjuja som vart gjort i felt, har eg òg deltatt på eit Miljøfyrårnkonsulentkurs, deltatt på eit møte mellom konsulent og klient, samt besøkt ein næringshage som dreiv eit prosjekt særleg retta mot kvinnelege entreprenørar og leiarar. Trass i at datamaterialet hovudsakleg dreier seg om intervjuja, vil også dei andre feltopplevingane verte kommenterte i dette kapitlet.

Kapittelet startar med ei strukturell framstilling av informantane som var med i studien. Med dette utgangspunktet går eg vidare inn på bakgrunnen og motivasjonen til informantane for å etablere ei verksemd. Deretter tek eg føre meg konsulentverksemdene som informantane driv, kva marknadsstrategiar dei nyttar og korleis dei arbeider med klientar. Etter dette vert det lagt vekt på miljørådgjeving, særleg i forhold til Miljøfyrtårn, og grønne verksemdar, før eg avslutningsvis tek føre meg relasjonane informantane er ein del av, kva kompetanse dei har og korleis held denne ved like.

## **5.1 Strukturell framstilling av informantane i studien**

Denne studien består av ti case av kvinnelege entreprenørar som driv med miljørådgjeving. Utvalet vart gjort med utgangspunkt i Miljøfyrtårn sine opne lister over godkjente Miljøfyrtårnkonsulentar basert på tal frå 05.09.2014, som er meir detaljert gjennomgått i metodekapittelet. Det var lagt vekt på ha case i både urbane og rurale område presentert i studien (jf. kap. 3.2.2). For at den empiriske framstillinga av casane skal verte meir oversiktlege, har eg valt å presentere sentrale variablar i Tabell 11. Den legg vekt på dei strukturelle faktorane ved entreprenørskapet. Dette vert utgangspunktet for dei meir utfyllande skildringane og døma som vert tatt opp i dei neste underkapitla.



Tabell 11: Strukturell framstilling av casane

	Informantar									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etablerings- år	2008-2014	2001-2007	2008-2014	2008-2014	2008-2014	2008-2014	2008-2014	2001-2007	2008-2014	2001-2007
Selskaps- form	Enkeltpersons- foretak	Enkeltpersons- foretak	Enkeltpersons- foretak	Enkeltpersons- foretak	Enkeltpersons- foretak	Enkeltpersons- foretak	Aksjeselskap	Enkeltpersons- foretak	Aksjeselskap	Aksjeselskap
Stillings- storleik	Fulltid	Deltid	Deltid	Fulltid	Deltid	Deltid	Fulltid	Deltid	Fulltid	Fulltid
Tilsette	0	0	0	0	0	0	5 - 10	0	1 - 4	1 - 4
Geografisk lokalisering	Urban	Urban	Urban	Urban	Urban	Urban	Urban	Rural	Rural	Rural
Kontor	Heime	Kontor- fellesskap	Kontor- fellesskap	Heime	Heime	Heime	Eigen kontoreining	Heime	Eigen kontoreining	Eigen kontoreining
Utdanning	Miljø <sup>3</sup>	Miljø <sup>4</sup>	Organisasjon <sup>3</sup>	Anna <sup>~</sup>	Miljø <sup>4</sup>	Miljø <sup>~</sup> , Anna <sup>3</sup>	Organisasjon <sup>4</sup>	Organisasjon <sup>~</sup>	Organisasjon <sup>4</sup>	Anna <sup>3</sup>
Yrkes- erfaring	Tilsett privat sektor			Tilsett organisasjons- sektor	Tilsett privat sektor		Tilsett privat sektor	Entreprenør- skap	Entreprenør- skap, tilsett offentlig sektor	
Teneste	Miljø, HMT*	Miljø, HMT*, anna**	Miljø, anna**	Miljø	Miljø	Miljø, HMT*	Miljø, HMT*, anna**	Miljø, anna**	Miljø	Miljø, HMT*, anna**

\*HMT: Helse, miljø og tryggleik

\*\*Anna tenesteyting

2: Vidaregåande skule

3: Universitets- og høgskulenivå – kort

4: Universitets- og høgskulenivå - lang

Denne strukturelle oversikten i Tabell 11 vert utgangspunktet for presentasjonen av empirien, og gir oss eit klarare bilete av kven informantane er. Alle komponentane som vart presentert over, vil eg komma attende til gjennom dette kapittelet. Tabell 11 viser både tendensar, men også nokre ulikskapar mellom dei ulike casane. Sjølv om tendensen er å drive eit enkeltpersonsføretak, er det tydelege skilnadar i forhold til stillingsstorleik, kontorstad og bakgrunnsutdanning. Stillingsstorleiken er delt inn etter fulltid og deltid. Med deltid vert det hovudsakleg meint at informantane har ei anna inntektskjelde i tillegg, som saman med entreprenørskapet utgjer inntektsgrunlaget deira. Desse informantane fortel at det er vanskeleg å anslå ein bestemt stillingsstorleik for entreprenørskapet, då det er stor forskjell i arbeidsmengda alt etter kor mange oppdrag dei har. Likevel påpeiker dei flest at entreprenørskapet var tenkt som ei stilling på rundt 50 prosent av arbeidsmengda deira.

I kapittel 5.4 og 5.5 vert det skissert ei deling mellom casane. Likevel er casane på mange område like, som kjem fram i fleire av dei andre underkapitla. Med det har det vore vanskeleg å finne eit gjennomgåande mønster, som gir tydelege svar. Likevel gir analysen ein indikasjon på korleis kvinnelege entreprenørar arbeider innanfor miljørådgjeving. I høve til geografiske lokalisering, var målet å ha like mange case presentert frå urbane og rurale områder, men det lét seg ikkje gjere (jf. kap. 3.2.2). Også på dette område kan ein identifisere nokre skilnadar mellom casane, men likevel ikkje så mange som forventa.

## **5.2 Entreprenørskapet – motivasjon og bakgrunn for etablering**

Med utgangspunkt i den strukturelle oversikten i Tabell 11 ser me ein tendensen til at entreprenørane driv verksemdene sine aleine, og at dei i størst grad har etablert det som eit enkeltpersonsføretak. Alle etablerte verksemda aleine, utan andre tilsette enn seg sjølv. Fleire av informantane skildrar entreprenørskapa som ein måte å arbeide med det dei har lyst til, og som i tillegg gjev dei betre høve til styre sin eigen kvardag. Ved at dei stort sett driv verksemda aleine, vert det høve til å styre arbeidet ganske fritt. Ein informant uttrykkjar det slik, med eit glimt i auge:

*Du jobbar når det er dårleg vêr og så solar du deg når det er fint vêr. Stor fleksibilitet. Men sjølv sagt er det ei utfordring dette her med å ha struktur.*

Ein av dei store fordelane med å drive si eiga verksemd, er å ha fridom til arbeide når ein vil. Likevel er det også ei ulempe med dette. Ein av dei andre entreprenørane som driv aleine, fortel korleis andre ser på jobben hennar:

*Dei blir frustrerte av å vera i sitt A4-nettverk med sin A4-jobb av og til, og dei er jo kjempemisunnelege på meg når eg kan gå på jobb når eg vil, men dei er ikkje kjempemisunneleg på meg når eg ikkje har pengar til å betala rekningane mine. Eller må jobba klokka tolv på kvelden for å skrive ein rapport. Så du må liksom jobba, når jobben er der.*

Arbeidet som konsulent gjer at ein del av arbeidet er nokså ubunden i forhold til stad. Når ein ikkje møter klientar, er konsulentane lite stadbunden i forhold til arbeidet sitt. Det at dei arbeider aleine i tillegg til IKT, gjer at dei kan arbeide nærast kor som helst. Ein av informantane poengterer at det til gjengjeld, ofte ender òg opp med at ein alltid har med seg datamaskina og gjer litt arbeid heile vegen.

Å eige og styre si eiga verksemd byr også på andre utfordringar enn arbeidstid. Som me har sett over, peiker nokre av entreprenørane på ulempene ved å vere sjølvstendig næringsdrivande. Entreprenørane skildrar korleis det til tider er diffuse skilje mellom arbeid og privatliv, og at dei nærast alltid arbeider i ein større stillingsprosent enn det som er berekna. Dei fleste uttrykkjer at arbeidet med entreprenørskapet er ei stor investering, som går utover ein vanleg arbeidskvardag og andre ting må til tider ofrast. I nokre periodar er det særleg travelt, og informantane må arbeide enno meir enn vanleg. Dette kjem tydeleg til uttrykk i sitatet over, gjennom setninga «*Du må liksom jobba når jobben er der*». Dette vert særleg synleg i slike verksemdar der ein er avhengig av oppdrag frå klientar for at verksemda skal gå rundt. Dette vert nærare diskutert avsnittet som omhandlar marknadsstrategiar (jf. kap. 5.4). I verksemdene med fleire tilsette, har entreprenørane, som også er leiarar av verksemdene, vanskeleg for å trekkje seg attende for å gjere administrativt arbeid. Dette arbeidet vert ofte gjort utanfor ordinær arbeidstid, då tida på jobb vert nytta til konsulentarbeid på lik line med dei andre tilsette. I høve til enkeltpersonsføretak kan det til dømes også vere vanskelegare å ta svangerskapspermisjon (jf. kap. 2.1.3), når ein er avhengig av inntekt frå konsulentoppdrag.

Alle entreprenørane i denne studien etablerte føretaket sitt aleine. Nokre hadde erfaring frå tidlegare entreprenørskap, men dei aller fleste starta utan erfaring på dette området då dei etablerte si eiga verksemd. Halvparten av entreprenørane gjorde seg nytte av etablererkurs i

regi av kommunen eller regionen, som hjelp til å etablere si eiga verksemd. Likevel nytta mange av entreprenørane mykje tid på «*rapportering og papirarbeid*» som dei heller ville nytta til å utvikle og arbeide vidare med verksemda si.

I følgje Gründerplanen til Regjeringa er det fokus på å lette på arbeidet i høve til *administrasjon og rapportering* (jf. kap. 1.2), slik at entreprenørane kan nytte meir tid til kjerneaktiviteten i verksemda, som i dette høve er kunnskapstenester. Informantane som hadde erfaring frå tidlegare entreprenørskap, påpeiker at den erfaringa gjorde det enklare å etablere denne verksemda i forhold til administrasjonsarbeid.

Trass i at dei fleste ikkje har erfaring frå eit tidlegare entreprenørskap, har fleire i denne studien erfaring frå tidlegare arbeid i konsulentverksemd. I fleire tilfelle ser det ut til at konsulentverksemda er etablert på grunnlag av tidlegare arbeidserfaring innanfor same næring. Gjennom den tidlegare arbeidsstaden har fleire fått inspirasjon og sett høve til å etablere ei verksemd innanfor same næring. Døme på push-faktorar i materialet er mistrivnad eller endringar hos den tidlegare arbeidsgjevaren som førte til at informantane heller ynskte å etablere si eiga verksemd innanfor same næring. I fleire tilfelle har dei tatt med seg kundekontaktar inn i den nye verksemda. Kundekontaktar og eit godt omdømme er nokre av faktorane som er avgjerande i ei konsulentverksemd (jf. kap. 2.2.1).

Eg vil no gå nærare inn på kva faktorar som gjorde at informantane valde å etablere si eiga verksemd. I materialet for studien har eg identifisert eit skilje i motivasjonen for å etablere si eiga verksemd. I fleire tilfelle var mistrivnad eller endringar på den tidlegare arbeidsstaden grunnlag for etablering av eiga verksemd. Andre skildrar entreprenørskapet som noko dei har tenkt på heile livet. Ei moglegheit til å drive si eiga verksemd og bestemme sjølv kva ein ynskjer å arbeide med (jf. kap. 2.1.2). Likevel har alle informantane til felles at dei såg ein marknadsmoglegheit som dei ynskte å gjere seg nytte av, ved å etablere si eiga verksemd. For å få oversikt over grunnane til at informantane i denne studien valte å etablere si eiga verksemd, har eg presentert det i Tabell 12. Den tek utgangspunkt i push- og pull-faktorar som har påverka informantane til å etablere ei verksemd. I tillegg til desse faktorane, kan eg også leggje til at geografisk lokalisering kan også påverke etablering av entreprenørskap (jf. kap. 2.1.2).

**Tabell 12: Motivasjonen for å etablere ei verksemd**

<b>Push-faktorar</b>	<b>Pull-faktorar</b>
- Misnøye med tidlegare arbeidsplass	- Ser moglegheit til å gjere noko betre sjølv
- Nedlegging av tidlegare arbeidsplass	- Ynskje om å styre eiga verksemd
- Mangel på relevant arbeid på staden	- Ynskje om å styre eigen kvardag
- Omstilling/nedlegging av tidlegare arbeidsplass	

Det ser ut til at enkelte entreprenørskap i denne studien i større grad ber preg av push-faktorar enn pull-faktorar. Det kan sjå ut som at den utslagsgjevande grunnen til at desse entreprenørne har etablert ei verksemd, har vore ein push-faktor som til dømes misnøye i det tidlegare arbeidsforholdet eller mangel på tilfredstillande arbeid på den staden dei budde. Likevel har nokre av entreprenørane hatt ein draum om å etablere ei eiga verksemd, og push-faktorane vart utslagsgjevande for at dei gjorde det akkurat på dette tidspunktet. Ein av informantane som etablerte si eiga verksemd og som hadde flytta til eit ruralt område, formulerte det slik:

*Så fann eg no meg ein jobb her, men eg treivst ikkje i den. Det var rett og slett fordi eg mistreivst så innmari. Og det var ikkje noko særleg å søke på som gjorde at eg begynte å tenke på at eg får bare finne på noko sjølv.*

Det er to faktorar som gjer at denne informantane byrja å tenke på etablere si eiga verksemd. Den eine var mistrivnad på jobben ho hadde, og den andre var den geografiske lokaliseringa hennar som gjorde at det var lite tilfredsstillande arbeid for ho i dette området (jf. kap. 2.1.2) På ei anna side er det også entreprenørar i mitt materiale, særleg dei som har fundamentet sitt innanfor miljø, som skildrar arbeidet dei gjer som det einaste rette dei kan gjere i dagens samfunn. Dei brenn for arbeidet sitt, og ynskjer ein grønare verd. Ein av entreprenørane skildrar bakgrunnen for entreprenørskapet sitt slik:

*Det er jo det at me ikkje har noko val. Eg bur tre meter over havet. Eg har visst det i mange år at havet kjem til å stige. Kva skal eg svare barnebarna mine når me står med vatn til anklane her inne. Det blir fort dumt. Det er det einaste ansvarlege eg føler eg kan gjere.*

Dei same fortel også at det ligg lite motivasjon i pengane dei tener. Det kan til tider vere utfordrande å ikkje vite inntektsgrunnlaget frå månad til månad. Likevel kan ikkje alle informantane identifisere seg med sitatet over, men heller relatere seg til motivasjonen i

forhold til miljøspørsmål, slik denne informantane skildrar det: *Det å jobbe med miljø og berekraft har vore spanande og givande – veldig motiverande.* Dette sitatet er nok i større grad dekkande for dei fleste informantane i denne studien enn det førre. Dei fortel også at det ligg motivasjon i å møte andre menneskjer og verksemder, og arbeide med dei for at dei skal verte meir miljøvennlege. Det er likevel nokre av informantane som ikkje oppfattar seg sjølv som entreprenør. Dei trekk fram at dei valte å opprette eit enkeltpersonsføretak fordi det passa slik i forhold til livssituasjon og arbeidsforhold, men trivast likevel med det arbeidet dei gjer i verksemda si.

Utan at tema *kvinneleg entreprenør* er tatt opp som eige samtaleemne snakkar fleire av informantane fritt om tankar rundt det. Ein må likevel ta høgde for at dei veit at det berre er kvinnelege entreprenørar som er ein del av forskinga, og forventar gjerne spørsmål rundt dette. Fleire av informantane gjer seg tankar rundt korleis kvinner ikkje alltid har trua på seg sjølve, og når ein først skal gjere noko, skal det vere *heilt perfekt*. Nokre av informantane påpeiker at til forskjell frå menn, tek gjerne kvinner mindre risikoar fordi dei ikkje har nok trua på seg sjølve, og ikkje vil gjere omstillingar med mindre dei går heilt inn for det. Ei av entreprenørane stiller seg spørsmål ved om ho hadde blitt meir høyrte, viss kvinner hadde hatt meir trua på seg sjølv. I hennar lokalsamfunn meiner ho at budskapet ho har komme med til kommunen hadde blitt annleis mottatt, om det var ein mann som hadde ytra det same.

Det ser ut som dei kvinnelege entreprenørane i nokon grad oppretta si eiga verksemd med bakgrunn i manglande arbeid eller på grunn av mistrivnad i den tidlegare arbeidsforholdet (jf. kap. 5.2). Likevel ser det tilsynelatande ut til at dei er tilfredse med å realisere det som for mange har vore ein draum. Utsegn som at ein kan *styre sin eigen kvardag og sjølv velje kva ein vil arbeide med* tyder på at etableringa av ei eiga verksemd er ynskjeleg. Denne spreinga kan sjåast på fleire måtar. Ynskje om å eige å drive noko sjølv vert poengtert av dei fleste, men tendensane til at nokon såg på det som ein nødvendighet å starte ei verksemd for å kunne vere tilfredse peiker i ein litt anna retning. I eit par tilfelle blant entreprenørar i rurale område var det ikkje aktuelle stillingar som utfordra utdanninga og erfaringa til kvinnene i stor nok grad til å ynskje å jobbe der (jf. kap. 5.2) og med det starta dei sitt eige føretak for å realisere yrket sitt og skape seg ein relevant jobb. Trass i at dei fleste driv verksemda si aleine, har nokre ein draum om å utvide med fleire tilsette. Begge entreprenørskapa som allereie har fleire tilsette har som mål å auka talet på tilsette ytterlegare. I eit av tilfella er det også aktuelt å utvide med ny geografisk lokalisering. Nokre av dei andre entreprenørane har eit ynskje om

berre å drive verksemda for seg sjølv. Nokon ser på entreprenørskapet som kortvarig, og trur ikkje dei kjem til å drive verksemda i mange år.

### 5.3 Etableringsprosessen

I følgje Tabell 11 er det gjennomgåande at dei fleste verksemdene i denne studien har etablert seg som enkeltpersonsforetak, medan eit fåtal har etablert seg som aksjeselskap. Det ser ut til, at det først og fremst handlar om å etablere si eiga verksemd. I løpet av åra dei har drive, har også nokre av informantane bytta selskapsform. Dette vil me sjå nærare på under.

Med utgangspunkt i Tabell 5 ser me at langt fleire kvinner vel å etablere eit enkeltpersonsforetak framfor eit aksjeselskap, medan i Tabell 3 såg me at dei fleste verksemdar i Noreg går under kategorien små verksemdar. Denne studien viser liknande tendensar. Eg vil trekkje fram nokre døme som viser til tankar og handlingar entreprenørane har rundt val av selskapsform.

I følgje Innovasjon Norge dreier val av selskapsform seg om ein avveging mellom risiko og innteningsmoglegheit. I høve til eit enkeltpersonsforetak er det ingen krav til eigenkapital ved etablering, men ein står personleg ansvarleg for gjelda. I motsett fall, i eit aksjeselskap er ein ansvarleg for eigenkapital, men har ikkje noko personleg ansvar for gjeld. I høve til aksjeselskap, har ein også fleire formalitetar å halde seg til (Innovasjon Norge).

Sjølv om dei aller fleste i denne studien driv verksemda si som eit enkeltpersonsforetak, har fleire gjort refleksjonar rundt bruken av den eine eller andre selskapsforma. Ein informant valte til dømes å gå frå aksjeselskap til enkeltpersonsforetak. I løpet av året ho dreiv aksjeselskapet følte ho at ho blei «spist opp» av kostnadar til ting ho *burde* ha. Det vart ein belastning å bruke pengar på desse tinga som ho meinte ho fekk lite igjen for. Derfor valte ho å gjere det enklare for seg sjølv og etablerte eit enkeltpersonsforetak.

Ein av dei andre informantane starta opp eit enkeltpersonsforetak, men for å sikre si eiga framtid gjekk ho over til eit aksjeselskap etter ei tid. Ho skildrar det slik:

*Eg etablerte eit AS i 2008. Det var fordi eg såg at det å halde på med gründerverksemd, det er ikkje bare sånn at ein kan sei at no gidd eg ikkje meir. Du gir deg ikkje før bankkontoen er heilt skrapa. Og kanskje har du pådradd deg gjeld òg. Og da sitt du verkeleg i klisteret viss det ikkje går lenger. Og viss du då er sjølvstendig*

*næringsdrivande så har du jo ikkje så mange rettigheter i NAV-systemet. Og i forhold til sjukefråvær har du ikkje så mange rettigheter. Men som tilsett i eit aksjeselskap så har du har du heilt andre rettigheter. Så det var jo viktig for meg å sikre mi eiga framtid rett og slett.*

Same informant skildrar usikkerheita ved sjukdom når ho dreiv verksemda si aleine. På grunn av mykje arbeid, såg ho det som hensiktsmessig å tilsette ein person til. Ho peiker på at klienten kan sjå på det som ei sårbarheit om verksemda berre har ein tilsett. Dette har ein av dei andre informantane som driv verksemda aleine fått oppleve. Ho meiner at på grunn av at ho driv verksemda aleine, får ho ikkje alltid oppdraga ho ho fortener (jf. kap. 5.9) Dette trass i at andre verksemdar som legg inn anbod også berre har ein Miljøfyrtårnkonsulent som kan gjere arbeidet, men dei har likevel fleire tilsette i verksemda.

Elles er mangel på eigenkapitalen eit hinder for at fleire ikkje etablerer eit aksjeselskap framfor eit enkeltpersonsføretak. Sidan det vanlegvis er lite investering ved etablering av ei kunnskapsteneste (jf. kap. 2.2.1), ser informantane liten risiko ved å etablere eit enkeltpersonsføretak. Likevel kan det til dømes føre til utfordringar i høve til sjukemelding eller svangerskap (jf. kap. 5.2). Halvparten av informantane har òg ei anna inntekt som gjer at risikoen ved å drive eit enkeltpersonsføretak vert mindre. Alle som driv eit aksjeselskap driv derimot verksemda på fulltid (jf. Tabell 11). Felles for informantane er at dei søker å få risikoar (jf. kap. 2.1.3), ved innføre den organisasjonsforma som ser ut til å gi best innteningsmoglegheit ut i frå den situasjonen dei er i.

Vidare ser me i Tabell 11 at fundamentet til verksemdene er noko ulikt og som oftast er miljøsertifiseringsprosjekt kombinert med miljørådgjeving. Eit fåtal driv i hovudsak berre med Miljøfyrtårn, dei fleste som konsulentar og i eit tilfelle ein sertifisør. Til saman byggjer over halvparten av verksemdene generelt på miljørådgjeving og andre miljørelaterte prosjekt, medan dei resterande verksemdene driv i hovudsak konsulenttenestene sine innanfor andre retningar, men ser likevel gevinst av å ha Miljøfyrtårn og miljørådgjeving som ein del av tilbodet sitt. Dette resonnementet fører oss fram til at godt over halvparten har valt å etablere ei forretningsteneste i hovudssak knytt opp mot miljø og miljørådgjeving.

Halvparten av verksemdene ber preg av at entreprenøren tidlegare har arbeidd innanfor same næring (jf. kap. 5.2). Desse entreprenørane har tatt med seg kundekontaktar frå den tidlegare arbeidsgivaren og inn i nyetableringa. Dermed har overgangen blitt noko tryggare. Dei føler også ein tryggleik i forhold til ekspertise, sidan dei har opparbeidd seg gode rutinar og er



sikker på sin eigen kompetanse frå før av. Fleire har opplevd at klienten har valt å fortsetje med dei som konsulent, framfor kontrakten med den tidlegare arbeidsgjevaren til konsulenten. Dette tek dei som ei tillitserklæring og kan gi auka motivasjon for arbeidet. Med denne bakgrunnen har konsulentane allereie ved etablering hatt klientar. Med kundekontaktar, kompetanse og eit omdømme etablert (jf. kap. 2.2.1), skildrar fleire av informantane at dei har nok arbeid og arbeider ofte meir enn 100 prosent for å nå over alt arbeidet med verksemda.

Den eine verksemda med fleire tilsette merkar større etterspurnad no enn vanleg, mest sannsynleg på grunn av dei dårlege tidene i oljenæringa, meiner den intervjua konsulenten. Ved å leige inn tenester ved behov, kan ein ha færre tilsette og ein tek mindre risikoar i usikre tider (jf. kap. 2.2.1). Den andre verksemda som har fleire tilsette, opplever at dei har lite konkurranse frå lokalområdet. Dei vinn stort sett dei fleste anbodsrundar. Dei einaste dei i hovudsak ikkje vinn, er anbod på Miljøfyrtårn. Nokon av informantane opplever oppgangstider medan andre opplever nedgangstider ut i frå konjunkturane me er inne i, med tanke på oljenæringa. Dette avhenger frå konsulent til konsulent og med utgangspunkt i dei ulike geografiske lokaliseringane dei har.

Som allereie nemnd i kapittel 5.2, har fleire av entreprenørane ein draum om å utvide verksemda med fleire tilsette. Verksemda med flest tilsette har eit mål om å auke med ein til to nye tilsette i året, medan den andre verksemda med fleire tilsette vurderer både å tilsetje ein ny person men òg å utvide verksemda med ein geografisk lokalisering til. Denne informanten fortel at når ho no er på jakt etter ein ny tilsett, ser ho etter ein som har spesifikk kompetanse og passar inn i verksemda i forhold til den kompetansen dei andre tilsette har (jf. kap. 2.2.3)

Som me såg i Tabell 11, skil entreprenørane seg i to grupper, den eine driv på fulltid og den andre på deltid. Dei som arbeider deltid skildrar arbeidsmengda som svært variert, med tanke på talet på oppdrag. For nokre av entreprenørane avhenger arbeidsmengda i stor grad av kor aktiv ein sjølv er etter å få nye klientar (jf. kap. 5.4). Dei som arbeider med entreprenørskapet på fulltid, er naturleg nok i større grad avhengig av ein kontinuerleg arbeidsmengd. Ein av entreprenørane fortel at i periodar med mindre arbeid, ringer ho til potensielle klientar (jf. kap. 5.4). Med dette som ein fast strategi, finn ho alltid nytt arbeid som gjer at inntekta held seg stabil. Dei som har det som ei deltidsstilling, føler gjerne ikkje på det same presset, då dei har anna inntekt i tillegg. Ein informant i rurale område, meiner at ho aldri kunne drive som miljørådgjevar på fulltid på grunn av den geografiske lokaliseringa og den låge etterspurnaden etter miljørådgjeving.

## 5.4 Konsulentane sine marknadsstrategiar

I forhold til marknadsstrategiar, er materialet mitt delt i to ulike delar. Eg vel å kalle dei passive eller aktive marknadsstrategiar. Konsulentane i denne studien, som hovudsakleg nyttar seg av den første strategien, er konsulentar som har nok arbeid, og som i liten grad søker aktivt etter nye oppdrag. I høve til den aktive marknadsstrategien, finn me i større grad konsulentar som er avhengig av faste strategiar for få nye klientar. Dei kontaktar potensielle klientar via telefon, e-post eller oppsøker arenaer der det er mogleg å møte potensielle klientar eller samarbeidspartnarar. Andre marknadsstrategiar som generelt er nytta av informantane, er nettside, referansar, og meir generelle nettverk for å komma i kontakt med andre. Nesten alle informantane kjenner til og nyttar nokre av desse strategiane, men det er stor variasjon i kor aktive dei er.

Under vil eg presentere nokre døme på strategiar som entreprenørane i gruppa som er tilfredse med mengda konsulentoppdrag, gjer seg nytte av. Fleire av dei meiner at desse strategiane er suksessfaktorar for konsulentverksemd.

Det er heilt avgjerande med eit godt omdømme for å drive ei konsulentverksemd. Derfor er det viktig å levere godt i alle samanhengar, sidan ein ofte får nye kundar gjennom referansar og renommé (jf. kap. 2.2.1). Ein av entreprenørane fortel at ho bevisst kontakta eit anerkjent selskap i etableringsfasen, for å kunne ha ein god referanse å vise til seinare. Ei slik erfaring signaliserte tillit og inntrykk av kompetanse hos nye potensielle klientar, samtidig som det gav ho ein kunde. Ho skildrar det slik:

*Viss du seier at me har jobba som revisjonsleiar for «føretak X», då stolar dei på at du kan det. Det var eigentleg ein strategi. Samtidig som å få ein kunde, så byggjer me opp referanse for å få anerkjenning for vår kompetanse.*

Dette døme illustrerer korleis kjøp av konsulenttenester òg handlar om symbolske verdiar som referansar og renommé, ut frå kva ein kan vise til i forhold til kundar ein har hatt (jf. kap. 2.2.1). Fleire av informantane nyttar slike referansar aktivt som profilering på til dømes heimesida si. Ein av dei andre informantane oppmodar klientane sine til å besøkje hennar tidlegare klientar innanfor same næring for å verte inspirert til det føreståande miljøarbeidet dei skal ta fatt på. Dette gjev også konsulenten ein god referanse og tillit i arbeidet dei skal starte på saman (jf. kap. 2.2.1).

Eit anna døme på ein marknadsstrategi er ein informant som har deltatt i eit organisert forretningsnettverk. Dette er eit konsortium av verksemder som tilbyr kvarandre deira tenester og til gjengjeld byggjer opp eit nettverk og eit renommé som dei kan ta med seg vidare. Dette er eit kommersielt forretningskonseptet der ein i løpet av medlemstida vert del av eit fellesskap, der målet er at alle skal lukkast i si verksemd og at medlemene saman skal oppnå ein viss omsetting. Ein gir oppdrag til andre, og lukkast igjen med å få oppdrag sjølve. Som resultat får du mange gode referansar, som informanten meiner er ein av nøklane til suksess som entreprenør.

Før eg går over til å sjå på den andre gruppa som i større grad må vere aktive for å få nye oppdrag, ynskjer eg å vise eit døme på korleis ein entreprenør som hovudsakleg driv med andre konsulenttenester, får oppdrag innanfor miljørådgjeving. Når ho er inne som konsulent i ei verksemd, nemner ho òg Miljøfyrtårn for dei. Dette skildrar ho som følgjer:

*Er eg inne så spør eg bestandig om dei er interesserte. Eg har jo vore mange stadar der eg har halde ein times innlegg om kva det er og kva som vert kravd for å verte det og sånt. Mange seier at dei skal komme attende til det, også gjer dei ikkje det, så då purrar eg etter eit år kanskje, og spør om dei ikkje er interesserte.*

Over vart konsulentane som i mindre grad treng å vere aktive for å få nye klientar, presentert. No vil eg sjå nærare på konsulentane som i større grad må vere aktive for å få nye oppdrag. Desse informantane er hovudsakleg presentert blant konsulentverksemder som driv verksemda si på deltid. I tillegg har alle desse informantane heimekontor.

Ein av dei vanlegaste strategiane for desse konsulentane er *Cold calls*. Det inneber å ringe ein potensiell klient for å tilby sine tenester, utan at dei har hatt kontakt tidlegare. Nokre av informantane synes dette kan vere ein noko ubehageleg metode, men ser likevel på det som nødvendig. Det er ein effektiv måte å få nye klientar på. Nokre vel å sende ein e-post før telefonsamtalen, medan andre ringjer til potensielle klientar utan forvarsel. Dei spør gjerne om eit uformelt møte der ein kan fortelje meir om til dømes Miljøfyrtårn. Denne metoden er også nemnt på Miljøfyrtårnkonsulentkurset, som ein effektiv måte å nå potensielle klientar på.

Før ein telefonsamtale eller e-post har informantane gjerne identifisert potensielle klientar. Faktorar dei ser etter hos potensielle klientar, er til dømes verksemder som kan bruke Miljøfyrtårnlogoen i marknadsføring. Då har konsulentane eit godt argument for å foreslå ei miljøsertifisering. Andre potensielle klientar er verksemder som har behov for resertifisering, eller verksemder som kan ha behov for å verte meir miljøvennlege for å vere

konkurransedyktige i anbudsrunder. Nokre av informantane presiserer at det er umogleg å ha oversikt over marknaden av potensielle klientar i deira utvalte geografiske område. Dei vel heller ut næringar som kan vere enklare å overtyde om ei miljøsertifisering eller næringar som konsulenten har særskild kompetanse innanfor. Ein av informantane skildrar denne bevisste strategien slik:

*Eg visste ikkje kvar i marknaden det var lettast å komma inn. Eg har hatt stor marknadsføringsbruk og fann etter ei stund ut at det var ein fordel å segmentere. Ein del servicenæringar og bedrifter er lettare for dei nyttar sertifiseringa i marknadsføring.*

Eit anna nærliggjande grep, er å kontakte klientar i næringar der innføring av miljøstandardar allereie er kjent (jf. kap. 2.3.2). Dette gjer det enklare å få nye klientar, då klientane allereie er kjende med omgrepet og bruken av det. I ei næring der ikkje miljøstandardar er nytta, er det vanskelegare å selje inn ei sertifisering, meiner nokre av informantane.

For å vere meir konkurransedyktige har eit par av entreprenørane som driv verksemda si aleine, samarbeidspartnarar som dei leverer anbod saman med. Dette styrkjer høvet til å få eit oppdrag og gir andre større konsulentverksemdar konkurranse (jf. kap. 5.9).

Over har eg no skissert dei mest framståande marknadsstrategiane, som konsulentane nyttar. I tillegg til desse, kan det også nemnast at dei fleste har nettsider, likevel er det fåtalet som føler dei har stort utbytte av dei. Det er hovudsakleg gjennom referansar og renommé eller at konsulentane sjølv tek kontakt, at dei får nye klientar. Miljøfyrtårn har også ei open liste med godkjente Miljøfyrtårnkonsulentar liggjande på nettsida deira. Denne får entreprenørane førespurnadar gjennom (jf. kap. 5.7). Nokre ser på denne lista som meir avgjerande enn si eiga heimeside. I tillegg til dette, er det også vanleg å tilby tenestene sine rundt i regionen dei tilhøyrer. Det fører til fleire potensielle klientar, og i nokre høve mindre konkurranse (jf. kap. 5.5).

Trass i at eg har teikna eit bilete av to hovudgrupper som vert kjenneteikna av ulike strategiar dei nyttar, er det likevel glidande overgangar mellom desse to gruppene og kva strategiar dei ser som hensiktsmessig å bruke. Nokre av informantane som i utgangspunktet er tilfredse med klientoppdraga sine, kan i periodar nytte seg av meir aktive marknadsstrategiar, og omvendt.

## 5.5 Møtet mellom konsulent og klient

I kapittelet over vart strategiar informantane nytta for å få klientar, presentert. No skal eg ta føre meg korleis konsulentane arbeider med klientane, kva metodar dei nyttar og kvar dei er lokalisert i forhold til kvarandre.

Bakgrunnen for at føretak som vil ha miljøsertifisering søkjer ekstern rådgjeving, er i hovudsak kravet om ekstern konsulent eller konsulent med godkjent kurs (jf. kap. 2.3). Den bakanforliggjande grunnen til at dei søkjer ein konsulent, kan igjen vere at dei har fått pålegg av kommunen om meir miljøvennleg drift eller innføring av eit miljøstyringssystem. Ut i frå den strukturelle oversikten i Tabell 11, såg me at nokre av informantane også tilbydde tenester innanfor andre område enn miljørådgjeving. I slike høve søkte ein gjerne ekstern ekspertise fordi ein mangla denne kunnskapen i eigen organisasjon. I nokre tilfelle kan det og handle om å supplere bemanningskapasiteten i eigen organisasjon for ein kortare periode framfor å måtte tilsette. Av og til er det til og med slik at innkjøp av kunnskapstenester kan vere løysinga på ein situasjon der ein har problem med rekruttering, noko spesielt mindre stadar av og til opplever. Dessutan kan det vere tilfelle der ein ser det som ein fordel at ein utanforståande person utan eit avhengigheitsforhold til verksemda gir råd. Som ein utanforståande konsulent fortel fleire av informantane at det er lettare å stille krav til verksemdene dei arbeider med, både i høve til miljøarbeid men også anna konsulentarbeid dei driv med. Ein har høve til å stille spørsmål på ein annan måte, å sjå verksemda utanifrå. Ein informant har opplevd at ein klient sa opp den HMT-ansvarlege i verksemda, og heller søkte ekstern rådgjeving hos ho fordi dette reint økonomisk blei ei rimelegare løysing. HMT står for *helse, miljø og tryggleik*, men vert frå no berre omtala som HMT. I forhold til Miljøfyrtårn er det særleg små og mellomstore verksemder som søkjer eksterne konsulentar, då større selskap kan bygge opp eigen miljøkompetanse gjennom tilsettingar eller kurs, om det skulle vere behov for det. Likevel får konsulentane i denne studien òg førespurnadar frå større verksemder. Ein informant var Miljøfyrtårnkonsulent saman med verksemda sin interne Miljøfyrtårnkonsulent. Det skildrar ho slik:

*«Føretak X» hadde ein eigen som hadde tatt konsulentkurset og kunne i utgangspunktet drive det sjølv, men følte vel at han likevel ynskja nokon å støtte seg på. Så me jobba mykje saman sjølv om eg hadde hovudansvaret. Det er noko med den kunnskapen og gjere det enklare. Også er jo gjerne ikkje Miljøfyrtårn hovudfokuset til*

*verksemda uansett, så då er det gjerne lett for at det blir skyvt til sida og det tek mykje lenger tid.*

I dette tilfellet poengterer informanten at den utanforståande konsulentent vert ei drivkraft som tek prosessen framover. Om nokon i verksemda har ansvar for det, vert dette arbeidet gjerne skubba til side. Men om ein leiger inn ein konsulent, vil dette vere hovudfokuset til konsulentent.

I høve til det geografiske marknadsområdet til konsulentane eg har intervjuat, er det fleire interessante faktorar. Alle konsulentane i denne studien dekkjer eit regionalt kundeomland, medan fleirtalet òg dekkjer eit landsdekkjande område. IKT kan til ein viss grad utfordre behovet for fysisk nærleik til klienten (jf. kap. 2.2.1). Likevel ynskjer konsulentane i hovudsak å ha fysiske møte med klientane sine. Dei bryr seg i liten grad om lengre reiseveg, det viktigaste er i første omgang å ha kundar. Ein av informantane peiker på at det er ein klar fordel når klientane er lokalisert nære, men når ein har fleire tilsette må ein gjerne reise litt for å ha stor nok kundeportefølje.

Alle informantane møter hovudsakleg kunden i deira verksemd, og uttrykkjer at dei av og til sit og arbeider saman som kollegaer i etterkant av møte. Akkurat det illustrerer godt korleis prosjektarbeid ber preg av samproduksjon mellom konsulent og klient. Dei føler seg sjeldan einsame, trass i at dei fleste driv verksemda aleine. Berre i svært få tilfelle har klientane og konsulentane møter i konsulentent si verksemd. I nokre høve der konsulent og klient har ulik geografisk lokalisering, hender det at dei møtes på ein gunstig stad for begge to, eller dei har rådgeving over telefon, e-post eller skype. Ein informant skildrar kommunikasjon mellom dei og klienten på denne måten:

*I områda her pleier me å møtast hos klienten. Men me jobbar til dømes med Miljøfyrtårn i «Storby X» for tida, og då er det mykje på telefon. Då har me kanskje starta med eit besøk hos verksemda og møtt folka, så me veit kven me snakkar med og me veit kva dei snakkar om når dei seier lager eller ute på rampa. Også blir det telefonoppfølging eller e-postutveksling.*

I høve til Miljøfyrtårn er dei fleste konsulentar og klientar lokalisert i same region, sjølv om det finnes fleire unntak, som i døme over. Klientane sin geografiske plassering i forhold til konsulentane, er vist i Tabell 13. Eg har valt å gjere meg nytta av tre geografiske lokaliseringar basert på inndelinga til Statistisk sentralbyrå (1999) som vist i metodekapittelet i Tabell 1. Den første er konsulent- og klientforhold på *lokalt nivå*. Det inneber i denne samanhengen eit

forhold i same kommune. Med *regionalt nivå* meiner eg innanfor same landsdel, medan *nasjonalt nivå* er nytta om konsulentar som har klientar òg utanfor eigen landsdel (jf. Tabell 1). Tabell 13 legg vekt på alle oppdrag konsulentane har, ikkje berre innanfor miljø. Likevel har klientane innanfor miljø omtrent den same geografiske lokaliseringa som andre oppdrag har, hos konsulentane. Det kan nemnast i denne samanheng at nokre få av informantane har internasjonale relasjonar og prosjekt også, men hovudsakleg ikkje innanfor miljørådgjeving.

**Tabell 13: Klientar sin geografiske lokalisering ut i frå konsulenten sin lokalisering**

<b>Informant</b>	<b>Konsulent sin geografisk lokalisering</b>	<b>Klientar sin lokalisering i forhold til konsulent</b>
<b>1</b>	Urban	Nasjonal
<b>2</b>	Urban	Nasjonal
<b>3</b>	Urban	Nasjonal
<b>4</b>	Urban	Regional
<b>5</b>	Urban	Regional
<b>6</b>	Urban	Regional
<b>7</b>	Urban	Nasjonal
<b>8</b>	Rural	Regional
<b>9</b>	Rural	Nasjonal
<b>10</b>	Rural	Nasjonal

I denne tabellen valte eg også å ta med den geografiske inndelinga eg skil informantane etter i denne studien, for å sjå om det var samanheng mellom rurale og urbane område i forhold til kvar deira klientar er lokalisert. Som me ser av tabellen er det liten samanheng mellom desse to variablane. Det det derimot er samanheng mellom, er klientane sin geografiske lokalisering, og det skisserte skilje mellom konsulentane i kapittel 5.4. Konsulentane som i hovudsak nyttar seg av ein passiv marknadsstrategi, er dei same konsulentane som også har klientar på nasjonalt nivå. Dei konsulentane som kontinuerleg nyttar delar av arbeidstida til å søke etter nye klientar, har berre klientar på lokalt og regionalt nivå. Dei konsulentane som har klientar på nasjonalt nivå, kan gjere mykje av rådgjevings- og kommunikasjonsjobben over telefon og nett. I høve der dei har nasjonale prosjekt, besøker dei gjerne klienten for å sjå dei fysiske forholda og vite kven dei snakkar med. Etter det, driv dei mykje vegleiing over telefon og e-post, noko som vart skildra av informanten over.

Etter å ha gjort greie for kvifor klientar søker ekstern rådgjeving og kva geografisk lokalisering klient og konsulent har i forhold til kvarandre, vil eg vidare sjå på korleis konsulentar og klientar i denne studien samhandlar. Entreprenørane presiserer at det i hovudsak er kunden som bestemmer tidsramma for prosjektet. Det vert som regel avgjort, med utgangspunkt i kva prioritering miljøprosjektet får hos klienten. Trass i ei anslått tidstramme, tek likevel nokre prosjekt lengre tid enn planlagt. Informantane gjer uttrykk for at eit Miljøfyrtårnprosjekt kan ta alt frå to månadar til eit år, men hovudsakleg varer ein prosess mellom tre og seks månadar. Innanfor denne tidsramma er trenden at informantane har mellom tre og seks møte med klientane. Likevel skil ein av informantane seg ut frå dei andre ved å ha møte med klientane sine kvar veke. Dette gjer at arbeidet vert noko meir intensivt enn det som er tendensen hos dei fleste andre konsulentane. Sjølv om tidsbruken hennar er mellom ti til tjue møte per klient, synast ho og ende med omtrent same tidsramme for sine prosjekt som dei andre konsulentane i denne studien. Denne organiseringa ser ut til å fungere godt for ho. Ho er òg den einaste i utvalet som har ei fulltidstilling hovudsakleg som Miljøfyrtårnkonsulent, med jamn tilstrøyming av klientar. Det er interessant å merkje seg at den einaste som driv som Miljøfyrtårnkonsulent nærast på fulltid, har ein anna organisering av oppdraga sine enn kva dei andre Miljøfyrtårnkonsulentane i denne studien har.

Trass i dette, har likevel eit Miljøfyrtårnprosjekt ein relativt fast mal som alle konsulentane arbeider etter. Det inneber eit oppstartsmøte der dei kartlegg verksemda og går gjennom dei ulike krava (jf. kap. 1.1). Deretter vert ein handlingsplan utarbeida og ansvar mellom dei ulike personane i miljøgruppa vert fordelt. I forhold til andre miljøstyringssystem, som til dømes ISO 14001-sertifisering, har prosjektarbeidet eit mykje større omfang, vanlegvis ei tidsramme på eit til to år (jf. kap. 1.1 og 2.3.1).

I mange høve er forretningstenesta ein kontinuerleg læringsprosess også for konsulenten. Trass i kunnskap dei har rundt til dømes miljø og organisasjonsendring, legg ingen av informantane skjul på at det alltid er noko nytt å lære i høve til dei ulike klientane. Fleire er i kontakt med næringar dei er ukjende med, som gjer at dei må tilpasse kunnskapen slik at den passar inn i organisasjonen til klienten. Ein informant skildrar det slik:

*Ein må møta kunden og seie at denne næringa kan eg ikkje, men eg kan systemet så de må lære meg resten.*

Liknande utsegner går att i fleire intervju. Konsulenten i denne studien har kunnskap og kompetanse i forhold til miljøarbeid eller organisasjonsendring, i tillegg til framgangsmåten



for ei sertifisering. Klienten har kunnskap om føretaksstruktur og korleis verksemda deira fungerer (jf. kap. 2.2.2).

Nokre informantar vel ut næringar som er enklare å rekruttere til ei miljøsertifisering, medan andre vel å nytte mest tid i dei næringane dei har utdanning innanfor. Fleire av konsulentane arbeider likevel innanfor mange ulike næringar. Dette gjer det vanskeleg å ha god kunnskap om korleis alle næringane fungerer. Derfor legg informantane vekt på at det er ein bratt læringskurve når ein kjem inn i ei verksemd i ein ny næring, der også konsulenten har mykje å lære av klienten. Det kan til dømes vere at konsulenten har lite kjennskap til bygg- og anleggsbransjen, som gjer at klientane må forklare korleis prosessar i deira bransje fungerer. I høve til ei Miljøfyrtårnsertifisering sett verksemda saman ei miljøgruppe, som arbeider saman med konsulenten. Saman gjer dei ein miljøanalyse og lagar ein framdriftsplan for korleis dei skal nå måla for sertifisering. I høve til Miljøfyrtårnprosessen, vert den i stor grad drive likt mellom dei ulike konsulentane. Likevel har dei sine metodar å arbeide på, ut i frå kva dei meiner er best for klienten. Som me har sett, skil ei av konsulentane seg ut frå resten, i korleis ho legg opp møta med klientane sine.

Ein metode som ein av konsulentane nyttar, er å vise til liknande vellukka Miljøfyrtårnprosjekt i same næring som klienten hennar driv i. Dette skapar tillit hos klienten og gjev konsulenten eit betre omdømme (jf. kap. 2.2.1 og 2.2.2). Ho ber gjerne noverande klient om å besøkja ein av hennar tidlegare klientar innanfor same næring, for å verte inspirert av å sjå korleis dei har gjennomført sertifiseringa. Gode referansar frå tidlegare konsulentforhold, vert påpeikt av alle informantane som ein viktig faktor for å få nye klientar.

Som me allereie var inne på over, påpeiker informantane at det er viktig å tilpasse seg dei ulike klientane. Dette skjer til ein viss grad naturleg, alt etter kva næring ein skal inn i og kor stor verksemda er. Likevel er det viktig å føle seg fram når ein kjem til ei ny verksemd. Ein av informantane skildrar det slik:

*Ein må jo vere nøye med å sjå korleis ein beveger seg og kven ein har med å gjere.*

Dette gjer det etter kvart enklare for konsulenten å lage ein plan saman med verksemda. Ved å lytte til kva klientane seier og føre ein dialog rundt denne prosessen, meiner fleire av konsulentane at klienten får eit større eigarforhold til arbeidet. Dette vil styrkje klienten etter at konsulenten er ferdig. Nokre av informantane har faste avtalar med til dømes kommunen i høve til miljørådgjeving. Ein av konsulentane fortel korleis ho arbeider ulikt med kommunen,

som ho har eit langvarig forhold til, og private verksemder som ho berre har kortvarige forhold til:

*På eit vis så har eg eit litt anna utgangspunkt når eg jobbar med dei (private verksemder), og det er at dei skal klara seg sjølv. Gjere dei sjølvstendige, at dei har trua på seg sjølv og det dei har lært no kan dei bruke vidare. Mens i forholdet mitt til kommunen, så har eg jo ikkje lyst til det. Eg har jo lyst til at dei skal fortsetje å nytte meg.*

Ein anna informant vektlegg òg at når ho kjem inn i ei ny verksemd, skal ho la fordommar liggja. Både ho og klienten skal starte med blanke ark, og at det er det som skjer frå no og framover som skal telja ikkje det som har skjedd tidlegare, som til dømes tidlegare «miljøsynder» hos klienten. Dette er noko ho motiverer verksemdene med, og som også Miljøfyrtårn vektlegg på konsulentkurset.

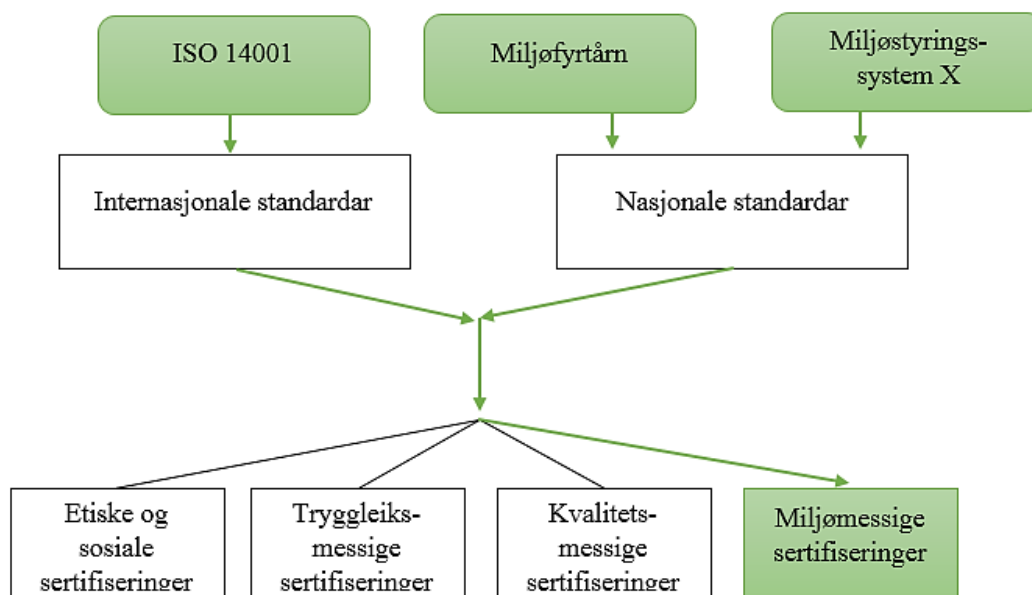
I tillegg til at klientar, verksemder og næringar er ulike, legg også konsulentane vekt på at det kan vere eit stort mangfald innanfor ei verksemd. Kven som er med i miljøgruppa har stor innverknad på motivasjonen til gruppa, kva som vert gjort av tiltak og korleis det vert gjort. Engasjerte tilsette kan påverke leiar og andre tilsette i ei positiv retning og slik mobilisere engasjementet rundt miljøarbeidet. Derfor er det viktig å finne dei som er mest interessert i å gjere ei endring på dette området. Det kan også vere gunstig å ha leiaren av verksemda med i miljøgruppa, då vedtak kan få større gjennomslagskraft. Det kan òg vere høve til å gjere enda større endringar, enn om denne personen ikkje er representert. Informantane påpeiker at fleire ser etter kvart fordeler, som at det er økonomisk lønnsamt, som gjer at dei vert meir engasjert i løpet av prosessen.

## **5.6 Miljøstyringssystem**

Alle informantane i denne studien driv med miljørådgjeving. Med utgangspunkt i det, kan me dele miljørådgjevinga dei driv med i tre underkategoriar. Den første dreier seg om rådgjeving i høve til kva miljøstyringssystem ei verksemd skal vele, den andre dreier seg om prosessen fram mot eit miljøsertifikat, medan den siste dreier om miljørådgjeving meir generelt. Den første er gjerne byrjinga på eit prosjekt saman, medan den mest framståande kategorien i studien er miljørådgjevinga som resulterer i eit miljøsertifikat. Rådgjeving meir generelt kan til dømes skje i samanheng med rådgjeving rundt HMT.

I forkant og i løpet av prosessen med feltarbeidet har fleire miljøstyringssystem vorte aktuelle å ha med som ein del av studien. Som tidlegare nemnt, må ein hovudsakleg ha ein ekstern konsulent for å innføre eit miljøstyringssystem. Studien tek føre seg miljørådgjeving konsulentane driv med, med hovudfokus på Miljøfyrtårn og den sin funksjon i forhold til konsulentane og deira klientar (jf. kap. 5.7). Alle informantane har på eit tidspunkt blitt Miljøfyrtårnkonsulentar, og arbeider i større eller mindre grad med dette i tillegg til at nokre også arbeider med andre miljøstyringssystem. Prosentandelen av omsetjinga som er tufta på miljørådgjeving i dei ulike verksemdene er varierende. Med utgangspunkt i dei innhenta dataa dannar det seg ei deling mellom dei som har miljørådgjeving som nærast heile verksemda, og dei som har miljørådgjeving som utgjer mindre enn ein femdel av den totale omsetjinga i verksemda. Med utgangspunkt i Tabell 11, er det ikkje grunnlag for å tru at heil- eller deltidstilling påverkar omsetjinga verksemdene har innanfor miljørådgjeving. Trass i denne tydelege delinga mellom verksemdene, kjem resten av omsetjinga frå anna konsulentarbeid eller frå andre miljørelaterte prosjekt.

Miljørådgjevinga informantane driv med, leier i all hovudsak fram mot ei sertifisering i eit miljøstyringssystem. I tillegg til Miljøfyrtårn og ISO 14001 har eit tredje miljøstyringssystem vorte identifisert i løpet av feltarbeidet. Dei ulike miljøstyringssystema kan plasserast i Figur 7 på følgjande måte:



**Figur 7: Miljøstyringssystema i denne studien. Basert på: Grimsby og Grünfeld (2009)**

Det tredje miljøstyringssystemet er ikkje særleg utbreidd i Noreg, dermed har eg valt å ikkje namngje det, i fare for at informantane kan verte identifisert.

I tillegg til Miljøfyrtårn, tilbyr fleire av informantane rådgjeving innanfor ISO14001-standarden sjølv om dette i mykje mindre grad er nytta. I forhold til ISO 14001-standarden er prosjekta så store, at det er få av informantane som har drive mange slike prosessar. Likevel tilbyr dei rådgjeving på området, men dette botnar ofte i refleksjon rundt skiljet mellom dei to miljøstyringssystema og kva av systema klienten bør velja. I motsetning til Miljøfyrtårn, treng ein ikkje formell kompetanse eller kurs for å rådgje innanfor ISO14001-standarden (jf. kap. 1.1 og 2.3.1). Blant informantane er det berre ein som har formell kompetanse som er retta spesifikt mot ISO 14001-standarden. Likevel har fleire av dei relevant utdanning og lang arbeidserfaring innanfor miljøfeltet. Nokre av informantane tilbyr òg rådgjeving innanfor fleire andre ISO-standardar som fører fram til sertifisering under ein av dei fire kategoriane vist i Figur 7.

## **5.7 Miljøfyrtårn**

I dette underkapittelet tek eg før meg kva konsulentane meiner er sentralt i høve til Miljøfyrtårnsertifiseringar og kven som er klientane deira. Eg vil også ta føre meg korleis konsulentane kommuniserer med Miljøfyrtårn, kva relasjonar dei har til andre Miljøfyrtårnkonsulentar og korleis dei tilhøyrande kommunane held seg til dette miljøstyringssystemet.

Studien tek føre seg casar i urbane og rurale område der alle informantane er Miljøfyrtårnkonsulentar. I eit par tilfelle er informantane også Miljøfyrtårnsertifisørar. Ein tendens i datamaterialet er at alle informantane som har Miljøfyrtårn som hovudgrunnlag for verksemda si, er lokalisert i urbane område. Ein av informantane i rurale område, påpeikte at berre å arbeide med miljørådgjeving er eit for snevert grunnlag til å drive ei verksemd i hennar geografiske område. Likevel har ein av informantane i rurale område etablert ei verksemd på fulltid som hovudsakleg dreier seg om miljørådgjeving, men nyttar då heile landet som potensiell arena for sine oppdrag.

Miljøfyrtårn er eit nasjonalt miljøstyringssystem som hovudsakleg vert innført av små og mellomstore verksemdar (jf. kap. 1.1 og 2.3.1). Likevel ser ein tendensar til at fleire større verksemdar også ynskjer å innføre miljøstyringssystemet. Då tilbyr Miljøfyrtårn ein eigen hovudkontormodell (jf. kap. 1.1). Nokre av informantane som er konsulent for både ISO14001 og Miljøfyrtårn, rådgjev gjerne verksemdar til å starte med Miljøfyrtårn og heller

implementere ISO 14001 i verksemda seinare. I andre høve vert ISO 14001-standarden implementert hos klientane når dei innfører andre ISO-standardar. Eit viktig poeng i forhold til dette, er at Miljøfyrtårn er ein nasjonal standard (jf. Figur 7) som mister sin verdi, utanfor den norske marknaden då den ikkje er anerkjend som eit miljøstyringssystem i andre land. ISO 14001 er ein internasjonal standard (jf. Figur 7), som passar for føretak som ynskjer legitimering for deira miljøarbeid utanfor landegrensene. Dei fleste konsulentane i denne studien støttar seg hovudsakleg til Miljøfyrtårn som miljøstyringssystem, sjølv om nokre òg er aktive konsulentar innanfor dei to andre miljøstyringssystema (jf. Figur 7).

Miljøfyrtårnkonsulentane i denne studien har eit vidt spekter av næringar dei arbeider innanfor. Alle informantane har vore konsulentar i privat sektor, men i forhold til oppdrag i offentleg sektor avheng det mellom anna av kva miljøstyringssystem kommunen vel å nytte, eller om dei i det heile nyttar seg av noko form for miljøstyringssystem. Kundeporteføljen til informantane dekker stort sett bygg- og anleggsbransjen, i tillegg til eit breitt spekter av verksemdar innan handel og framfor alt tenesteyting. Det ser i mindre grad ut til at næringar innanfor industri er representert i porteføljen deira.

Med utgangspunkt i desse inndelingane har alle bransjar eit sett generelle krav å halde seg til, i tillegg til eit sett bransjespesifikt krav som er tilpassa kvar enkelt bransje. Krava tek utgangspunkt i dei sju temaa, som har vorte danna med utgangspunkt i Miljøfyrtårn sitt fokus på miljø, samfunnsansvar og arbeidsmiljø (jf. kap. 1.1). Desse komponentane byggjer på dei tre botnlinene som Miljøfyrtårn vektlegg (jf. kap. 2.3.1). Fleire av informantane fortel at Miljøfyrtårn omfattar mykje arbeid med HMT i møte med klientane. Dette er ikkje alle klientar førebudd på når dei går i gang med ei Miljøfyrtårnsertifisering. Svært mange små og mellomstore verksemdar må bruke mykje tid på dette. Den eine informanten fortel at det er liten kultur for å rapportere eller ha eit HMT-system i den geografiske regionen ho kjem frå. Det gjer at det til tider er vanskeleg å arbeide innanfor ei slik forretningsteneste. Som me såg i Tabell 11 tilbyr fleire av informantane også separat HMT-rådgjeving. Eit par av informantane har utdanning innanfor helse, som dei gjer seg nytte av i arbeidet med HMT. Dette er interessant å trekke fram i forhold til Regjeringa sin Gründerplan, som vil leggje til rette for fleire gründerar i kvinnedominerte sektorar (jf. kap. 1.2). Ein av informantane som driv og utarbeider ei HMT-pakke ho vil tilby skildrar HMT i høve til Miljøfyrtårn slik:

*Miljø og HMT har jo veldig mykje med menneske å gjere, særlig HMT er jo der for å ivareta menneske. Eg er jo sjukepleiar og jobbar veldig mykje med eldre, og eg ser*

*mykje yrkesskadar som eldre må i vareta. Også miljøskadar i forhold til stoff og sårne ting.*

I høve til Miljøfyrtårn nyttar ho også denne kompetansen i møte med klientane. Det meiner ho skapar tillit hos verksemdene hos besøkjer.

I tillegg til å vere konsulentar og sertifiserarar for Miljøfyrtårn, har òg nokre av informantane arbeida for Miljøfyrtårn sentralt i utviklinga av dette miljøstyringssystemet. Det gir eit nært forhold til stiftinga, som stort sett blir snakka varmt om i alle intervjusituasjonane. Konsulentane uttrykkjer at det er lett å arbeide med Miljøfyrtårn, fordi opplegget indikerer konkrete oppgåver i prosessen saman med klientane. Om noko er uklart, nemner fleire at det er ein låg terskel for å ta kontakt med ein av rådgjevarane til Miljøfyrtårn sentralt.

I kapittel 5.4 vart ulike marknadsstrategiar som konsulentane i denne studien nytta, presentert. Ein av dei er dei opne listene over godkjente Miljøfyrtårnkonsulentar på Miljøfyrtårn si heimeside. Miljøfyrtårnkonsulentane har høve til å leggje namnet sitt inn i dei kommunane og fylka dei ynskjer å vere konsulent for på denne lista, og vert på grunnlag av det kontakta av verksemdar som ynskjer å verte Miljøfyrtårnsertifiserte. Det kan sjå ut som at nokre av konsulentane i denne studien, men også generelt blant Miljøfyrtårnkonsulentar, har i større grad nytta seg av denne lista ved å leggje inn namnet sitt i langt fleire område enn andre Miljøfyrtårnkonsulentar.

Trass i at Miljøfyrtårn får mykje skryt for korleis miljøstyringssystemet er lagt opp, får eg lite inntrykk av at informantane samhandlar med andre Miljøfyrtårnkonsulentar. Eit par av informantane har andre Miljøfyrtårnkonsulentar dei samarbeider med (jf. kap. 5.9), men det er ikkje trenden. Med unntak av ei felles gruppe for alle Miljøfyrtårnkonsulentar på Facebook, ser det ikkje ut til at Miljøfyrtårnkonsulentane har ein felles arena å møtast på. Denne Facebook-gruppa er meint for å dele informasjon og erfaringar med kvarandre. Trass i det er det ingen av informantar som er særleg aktive i gruppa. Etter å ha vore medlem i denne gruppa i omtrent eit halv år, ser også eg at det er lite aktivitet der. Gruppa ber preg av lite deling av arbeidserfaringar mellom Miljøfyrtårnkonsulentar. Det som helst vert tatt opp er problemstillingar konsulentane er i. Liknande historier fortel også informantane når me snakkar om denne gruppa. Redselen for å dele gode erfaringar av omsyn til konkurranse, ser ut til å avgrense informasjonsutvekslinga i denne gruppa. Samstundes kan manglande fysiske møter mellom Miljøfyrtårnkonsulentane i gruppa, føre til at medlemene i gruppa føler låg grad av tilhøyrsløse til dei andre.

Fleire av informantane har også andre likande grupper dei er medlem av på Facebook. Nokre har leiande stillingar i andre miljørelaterte prosjekt, som gjer at dei driv desse Facebook-gruppene. Eg har også fått innsikt i den lukka gruppa til det tredje miljøstyringssystemet som vart identifisert under feltarbeidet (jf. kap. 5.6). Mitt inntrykk er at denne gruppa i større grad ber preg av at medlemene saman ynskjer å løfte dette miljøstyringssystemet fram. Den ber mindre preg av konkurranse, men heller eit ynskje om at fleire skal ta del og verte sertifisert. Skilnaden mellom desse to gruppene er at den førstnemnde gruppa er berre for Miljøfyrtårnkonsulentar som konkurrerer om klientar, medan den andre gruppa er for alle som har tilknytning til miljøstyringssystemet. Det kan sjå ut til at eit forsøk på å danne ein felles arena for Miljøfyrtårnkonsulentar i denne samanhengen ikkje er heilt vellukka. Informantane nyttar seg i større grad av nettverk med fysiske møte, enn dei gjer seg nytte av eit IKT-basert nettverk der dei ikkje har møtt dei andre aktørane tidlegare.

Eit siste moment som vert tatt opp i forhold til Miljøfyrtårn, er forholdet til kommunen. Gjennom feltarbeidet er det identifisert eit sprik i oppfatninga informantane har av kommunen når det kjem til Miljøfyrtårn. Dette er ein av få stadar ein kan sjå eit tydeleg skilje mellom verksemdar lokalisert i urbane og rurale område. I rurale kommunar gjer kommunane berre det høgst nødvendige arbeidet i forhold til Miljøfyrtårn, og viser ikkje engasjement ut over det. Konsulentane i dei fleste urbane kommunane er greitt tilfreds med arbeidet kommunen gjer, men påpeiker at det likevel kunne vorte gjort betre. Informantane i urbane område gir inntrykk av at kommunen og Miljøfyrtårn, tidlegare har invitert til arrangement og samlingar i større grad enn no. Fleire peiker på at det er avgjerande korleis kommunen framstår og kva signal dei sender ut til dei kommunale einingane og det lokale næringslivet. Om kommunen sertifiserer einingane sine, vil dette igjen gi ringverknadar. Dei aller flest meiner at kommunen burde setje grøn og berekraftig utvikling høgare på agendaen. Nokre konsulentar i urbane område, har også avtalar med kommunane om å vere konsulentar for dei. I det eine høve vert dette aktivt nytta av kommunen, medan i eit anna høve har denne avtalen gått over ei tid på to år utan å ha vore nytta i det heile.

## **5.8 Grøne konsulentar og klientar**

Som me har sett i Tabell 11 og kapittel 5.3 byggjer dei fleste entreprenørane verksemda si rundt miljø og miljøtenester. I tillegg til arbeid med Miljøfyrtårn, tilbyr dei HMT-rådgjeving og er konsulentar for andre miljøstyringssystem (jf. kap. 5.6). Sjølv om

konsulentverksemdene gir råd til andre verksemdar om å verte meir miljøvennlege, er det ingen av konsulentverksemdene som sjølv er sertifiserte gjennom eit miljøstyringssystem. I tre tilfelle står det på agendaen, medan dei andre verksemdene ser ut til at dei *møter seg sjølv i døra* på dette punktet. Fleire verksemdar som har heimekontor ser ikkje nytten av å sertifisere si eiga verksemd. Likevel presiserer *Miljøfyrtårn* på konsulentkurset, at det er fullt mogleg å sertifisere sitt eige heimekontor. *Å feie for eigen dør* er eit uttrykk som vert mykje nytta på Miljøfyrtårnkonsulentkurset, og her kan det sjå ut som at informantane til ein viss grad kjem til kort. Det kunne vore gunstig for verksemdene og vise til eigne erfaringar og vere eit førebilete for klientane sine, men fordi dei ikkje har engasjert fleire enn seg sjølv og den reelle nytta av å sertifisere eit heimekontor er liten er det fleire som ikkje ser grunn til sertifisering.

I kapittel 5.2 såg me på motivasjonane til entreprenørane for å etablere ei verksemd. Fleire trekk fram ein genuin interesse for miljøet, og nokre uttrykker også at arbeidet med entreprenørskapet er *«det einaste ansvarlege ein kan gjere»*. Sjølv om ikkje alle er like engasjerte, føler nærast alle eit visst ansvar og ei interesse for næringa dei arbeider innanfor og temaet dei arbeider med. Som me såg i kapittel 5.7, meiner ein informant at ein genuin interesse og kompetanse innanfor det ein driv med, i dette høve HMT, fører til tillit hos klientane. Tidlegare forskning viser at tillit til tilbydaren av informasjon og kunnskap har mykje å seie for miljøtilpassinga til små og mellomstore verksemd (jf. kap. 2.2.3).

Når ein ser på klientane sine verksemdar, meiner informantane at kven som er med i miljøgruppa i klientbedriften har mykje å seie for kva som vert gjort og korleis motivasjonen for arbeidet er (jf. kap. 5.5). Det ser også ut til at motivasjonen endrar seg i løpet av prosessen, og at offentlege og private verksemdar kan ha ulik motivasjon for å innføre eit miljøstyringssystem. Dei kommunale vert ofte *pusha* av pålegg og krav, medan dei private treng ofte eit miljøstyringssystem for å vere konkurransedyktige i anbudsrundar. Dette kan også sjåast på som eit insentiv for at verksemda skal vere med på utvikling som skjer, både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. I mange tilfelle har verksemdene allereie gjort mykje av miljøarbeidet på førehand, men har behov for å formalisere det for til dømes å vere ein aktuell kandidat i ein anbudsrunde. Utanom det ser informantane nokre som har eit genuint ynskje om å verte grønare og meir miljøvennleg. Denne motivasjonen er likevel ikkje så framstående blant klientane ved oppstart, men vert ofte sterkare i løpet av prosessen fram mot sertifisering. Gevinstar som at tiltaka er kostnadseffektivt aukar motivasjonen til å fortsetje med arbeidet.



Eit siste interessant moment i materialet er at nokon av informantane opplever at det lokalt er lite interesse for miljørådgjeving og HMT-arbeid. Dette gjeld både kommunar og næringslivet. Dette gjer det vanskeleg å drive denne forma for kunnskapsteneste i området, og dei er derfor nøydt til å ha ein svært aktiv strategi i høve til å skaffe kundar.

## 5.9 Nettverksrelasjonar og samarbeid

Eit godt omdømme, kompetanse og eit nettverk av kundekontaktar er faktorar som ser ut til å vere avgjerande for å drive ei konsulentverksemd (jf. kap. 2.2.1). Samarbeida, nettverk og kompetansen informantane i denne studien har, vil verte vektlagt i dette underkapittelet. Eg har valt å dele desse i ulike nivå, for lettare å identifisere ulike typar relasjonar og kompetanse frå kvarandre. Først vil eg presentere relasjonar, før eg seinare vil ta føre meg kompetansen til informantane ei denne studien.

Mengda av nettverk og samarbeid blant dei intervjuja konsulentane, er noko varierende. Dette er eit av områda som syner størst grad av ulikskap mellom informantane. Eg har valt å dele relasjonane inn i tre nivå, som presentert under:

- Det første nivået er dei konsulentane kjenner. Dette kan til dømes vere andre som arbeider innanfor same næring, eller andre kvinnelege entreprenørar.
- Nivå to er dei konsulentane samarbeider med, som til dømes i kontorfellesskapet eller som dei arbeider saman med i høve til eit Miljøfyrtårnprosjekt.
- Det tredje nivået er relasjonar konsulentane har til andre, der dei anbefaler og gir oppdrag til kvarandre. Dette kan til dømes vere gjennom eit organisert forretningsnettverk.

Gjennom desse tre nivåa vil eg sjå på relasjonane til dei intervjuja konsulentane. Fleire av entreprenørane i denne studien deltek i reine nettverk eller grupper for kvinnelege entreprenørar og leiarar. Dette kan vere alt frå uformelle nettverk arrangert av kvinnene sjølv, til meir formelle formar for nettverk danna av næringshagar eller andre organisasjonar. SIVA (Selskapet for industrivekst) dreiv tidlegare eit program kalla Kvinnovasjon. Dette var eit av tolv tiltak i *Regjeringa sin handlingsplan*, «Meir entreprenørskap blant kvinner», som varte frå perioden 2009 til 2013. Målet med programmet var å gi kvinnelege entreprenørar nettverk, kompetanse og inspirasjon til å lukkast i deira entreprenørskap og i næringslivet (Siva, 2014). Programmet vart avslutta i 2013. Ein næringshage knytt til ein av entreprenørane i denne

studien, vidareførte dette prosjektet og driv framleis aktivt med kvinnovasjonen i sin region. Då eg var på feltarbeid, fekk eg høve til å besøke denne næringshagen. Dei arrangerte frukostmøter med ulike tema ein gong i månaden, der dei inviterte kvinnelege entreprenørar og leiarar. Temaa kunne til dømes dreie seg om kompetanse, leiing eller målsetjingar.

Ein av dei andre entreprenørane var med i ei gruppe for eldre kvinnelege entreprenørar og leiarar, som møttest jamleg. Dei inviterte gjerne kjente profilar frå næringslivet til å komme å halde føredrag, før dei diskuterte temaet etterpå. Dette var på initiativ av kvinnene sjølv som møttes på eit leiarprogram mange år attende. Fleire er i dag pensjonistar.

Det kan også nemnast at eit par av informantane i same område er med i ein komité som deler ut pris til ei miljøengasjert kvinne. Dei ulike døma skildra over er hovudsakleg sosiale arenaer, men med fagleg innhald, som vert kategorisert på det første nivået av relasjonar.

Føresetnadane for sosial kontakt med andre samarbeidspartnerar i det daglege varierer. Av materialet ser me ei deling der halvparten har heimekontor medan den andre halvparten har eit eige kontor eller arbeider frå eit kontorlandskap. Nokre av konsulentane meiner at behovet for ein eigen kontorstad er mindre, fordi dei oppheld seg mykje hos klientar. Likevel ynskjer fleire på sikt å ha eit eige kontor å gå til, då det vert enklare å skilje mellom arbeid og fritid (jf. kap. 5.2). I tillegg til det, meiner mange at det er viktig med eit kontor eller eit kontorfellesskap med tanke på relasjonsbygging. Då har ein nokon å ete føremiddagsmaten saman med eller spørje om hjelp ved til dømes IT-problem. Konsulentane som arbeider frå eit kontorfellesskap er fri til å ha sin eigen kvardag og arbeidstider, men har likevel ein stad dei kan arbeide frå og ”kollegaer” dei kan snakke med. Ein av dei to entreprenørane som er del av eit kontorfellesskap skildrar relasjonen til dei andre i fellesskapet slik:

*Her kan eg berre gå utanfor døra om ikkje pc-en verkar eller om det er nokon som kan laga ein logo, så får eg hjelp til det. Det er alltid nokon som kan noko anna enn det ein sjølv kan.*

Slike typar relasjonar finn ein på det eg har karakterisert som nivå to. Ein anna type relasjon på same nivå, men som likevel er av den meir formelle sorten, er samarbeid om felles prosjekt. Ein av konsulentane i denne studien har i nokre høve valt å levere tilbod saman med andre Miljøfyrtårnkonsulentar for å stille sterkare i anbudsrundar. I nokre høve ser ho på det som nødvendig å samarbeide med andre Miljøfyrtårnkonsulentar for å kunne konkurrere mot større konsulentverksemdar. Ho skildrar det slik:

*Me har hatt ein del større prosjekt saman. Levert anbod saman, for å stå sterkare. For du når ikkje fram som enkeltpersonsføretak. Ofte vert du rekna som for liten på dei største oppdraga. Det er jo både for å stille sterkare men og for å dra nytte av dei andre sin kunnskap.*

Som enkeltpersonsføretak meiner ho at det er vanskeleg å nå fram i anbudsrundar der ho i utgangspunktet stiller like sterkt som andre verksemdar, men at ho på grunn av storleiken på verksemda ikkje får anboda. Eit samarbeidet gjer at dei står sterkare reint kapasitetsmessig, og kan til dømes avlaste kvarandre om den eine vert sjuk. At det er fleire på eit prosjekt gjer det også mogleg å ha ei arbeidsdeling og ein gjensidig kvalitetsskiring og læring.

Ein anna konsulent har delteke i eit enda meir formelt samarbeid. Gjennom kurs og andre aktivitetar, vart ho med i eit konsulentsamvirke i ein anna region i landet. Samvirket hadde som mål å samle fleire konsulentar under same *paraply* og hadde eit eige HMT-system som konsulentane skulle nytte ved innføring av miljøfyrtårn i verksemdar. Dette samvirket eksisterer ikkje lenger, men konsulenten har likevel kontakt med dei andre medlemene. Dette nettverket finn stad i ein anna geografisk lokalisering enn hennar eigen, som gjer at ho kan dele erfaringar utan at ho konkurrerer med dei.

Eit døme på ein type relasjon på det tredje nivået, er ein informant som har valt å nytte seg av eit organisert forretningsnettverk som nøkkel til suksess. I løpet av ein periode på to år var ho med i eit forretningsnettverk der alle tilbydde sine varer eller tenester. Ho skildrar det slik:

*Me var heilt ulike personar i ei businessgruppe som møttes ein gong i veka til ein og ein halv times business. Der gav me business til kvarandre og vi kunne også handle av kvarandre. Så heile gruppa vart Miljøfyrtårnsertifisert. Eg solgte tenesta mi til dei, og det igjen gav meg gode referansar.*

På same måte tilbyr dei andre deltakarane deira varer eller tenester. Dei har felles målsetjing om å samla oppnå auka omsetting, som gjer at fellesskapet og ynske om at alle skal lukkast står høgt. Ho skildrar det som ein prosess der ein både tar og gir, for at alle til slutt skal lukkast. Sjølv om gruppa er oppløyst anbefalar deltakarane framleis kvarandre til sine kontaktar og eit godt rykte spreiar seg. I dag er ho med i eit liknande forretningsnettverk. I det nettverket ligg fokuset mest på kompetanseheving og målgruppa er primært små entreprenørskap.

Det er noko variasjon i tilfredsheita rundt samarbeid og nettverk. På den eine sida føler nokre seg aleine i arbeidet og ynskjer i større grad nokon å ete føremiddagsmat eller sparre med. På den andre sida, er det fleire av informantane som er tilfredse med nettverka dei er ein del av. I nokre høve kan det verte for mykje å delta på, og ein må gjerne trekkje seg attende frå enkelte nettverk for å prioritere andre nettverk i tillegg til konsulentarbeidet. Ein kan sjå ein tendens til at kvinnelege entreprenørar til ein viss grad søkjar saman med andre kvinnelege entreprenørar.

I tillegg til eit nettverk av kundekontaktar og eit godt omdømme, er også kompetansen ein avgjerande faktorane innanfor konsulenttenester (jf. kap. 2.2.1). Også i denne studien er dette gjeldande blant informantane. Som me no har sett, er fleire av dei kvinnelege entreprenørane med i ulike typar nettverk, som mellom anna fremjar kompetansen deira. Nokre av informantane er med i nettverk som er retta inn mot kvinnelege entreprenørar og leiarar. Fokuset ligg i hovudsak på samtale og diskusjon rundt ulike aktuelle tema. I forhold til miljørådgeving, har det liten direkte innverknad på kompetansen då desse nettverka går på tvers av ulike næringar. Likevel kan det vere nyttig i høve til andre forhold ved verksemda, i tillegg til personleg utvikling. Som me òg har sett, har ein av konsulentane som driv aleine, valt å samarbeide med andre enkeltståande Miljøfyrtårnkonsulentar mellom anna for å utvikle kompetansen sin. Dette er eit bevisst val ho har gjort, både for å vere konkurransedyktig ved større anbod, men også for å utvikle sin eigen kompetanse og ikkje gro fast i sine egne spor.

Me kan dele kompetansen i denne studien inn i fem ulike typar: 1) formell utdanning 2) spesifikk opplæring som til dømes Miljøfyrtårnkonsulentkurs 3) erfaringsbasert kompetanse 4) fagleg oppdatering gjennom sekundærkjelder som internett, og 5) kunnskapsdeling gjennom nettverksdeltaking.

Me har sett eit skilje i formell utdanning og kompetanse blant casane. (jf. Tabell 11). På den eine sida har ein del av informantane utdanning og kompetanse rundt oppbygging av organisasjonar og leiing, medan andre av informantane har kunnskap og kompetanse innanfor miljø. I tillegg til dette har fleire også kompetanse innanfor HMT. Denne biten meiner mange er underkommunisert, og klientane vert i fleire høve overraska over at det så mykje arbeid med HMT i høve til å verte miljøfyrtårn.

I høve til utdanningsnivå har dei aller fleste utdanning frå høgskule eller universitet. Som me såg i Tabell 7 er det interessant å sjå at kvinner som etablerer enkeltpersonsføretak har prosentvis høgare utdanning enn menn som etablerer same organisasjonsform. Nokre av

informantane har tatt meir utdanning fordi dei ynskte å etablere seg innfor miljørådgjeving, anten innanfor Miljøfyrtårn, men også innanfor ISO 14001. Slik skildrar den eine informanten korleis utdanninga ho tok er nyttig i arbeidet som konsulent:

*Vegleiing og konsulentbistanden fram mot sertifisering handlar jo i stor grad om organisasjonsendring. Så det med endring og personalleiing har jo med psykologiske leiarkfaktorar å gjere. Informasjonsrådgjevarstudiet sett veldig fokus på dei ulike kombinasjonsfaktorane, som også er veldig viktig for å skape tillit.*

Miljøfyrtårn krev at dei kommande Miljøfyrtårnkonsulentane har ein bakgrunnskompetanse før dei tek Miljøfyrtårnkonsulentkurset. I nokre høve har Miljøfyrtårn kravd av informantane måtte ta meir utdanning for å verte aktuell deltakar på Miljøfyrtårnkonsulentkurset. Andre informantar har erfaring som tilsette frå ei anna konsulentverksemd (jf. Tabell 11). Ved etablering av ei kunnskapsteneste, treng ein ikkje alltid gjere dei store investeringane på førehand (jf. kap. 2.2.1). Før desse informantane etablerte si eiga konsulentverksemd, hadde fleire allereie Miljøfyrtårnkonsulentkurset. Dei hadde òg opparbeida seg eit nettverk av kundekontaktar og referansar. Erfaring frå spesifikke klientsituasjonar samt Miljøfyrtårnkonsulentkurset gjorde at dei i enda mindre grad trengte å investere i forhold til kompetanse for å etablere ei verksemd.

I tillegg til dette vert også sosiale medium nytta som ein kanal for å nå ut til mange med informasjon. Det kan i høvet med Miljøfyrtårn sjå ut som at denne kanalen bidreg lite til kompetansebygginga til Miljøfyrtårnkonsulentane i denne studien. Nesten alle uttrykkjer at dei i liten grad nyttar seg av Facebook-gruppa for Miljøfyrtårnkonsulentar (jf. kap. 5.7), men at nyhendebrevet til Miljøfyrtårn derimot er nyttig å lese.

For å oppdatere seg, nyttar informantane i hovudsak nyhendebrev på e-post og sosiale medium, til dømes gjennom nettverka sine. Om dei er usikre på noko, brukar dei som regel *google.com*, kontaktar gamle kollegaer eller andre i nettverket eller tek kontakt med Miljøfyrtårn. Også vitskapsartiklar har blitt nemnt i eit av intervjuet, men ein ser òg at kunnskapen i desse er litt vanskeleg å overføre til det praktiske hos verksemder. Fleire skildrar det som viktig å arbeide og uttrykkje seg på ein måte som klientane forstår. Klienten er ofte berre opptatt av det som føregår i verksemda si. Då må konsulentane tilpasse informasjonen og kompetansen deira, til å få klientane interessert og motivert for arbeidet.



## **6 ENTREPRENØRSKAP, KONSULENTVERKSEMMA OG MILJØRÅDGJEVING – EI AVSLUTTANDE DRØFTING**

Temaet for denne studien har vore kvinnelege entreprenørar som driv med miljørådgjeving. Med utgangspunkt i teori, nokon nøkkeltal og framfor alt ti casestudiar, var målet å presentere korleis kvinnelege entreprenørar arbeider med miljørådgjeving og kva motivasjonen for arbeidet deira var. I kapittel 1.1 presenterte eg miljøstyringssystemet, Miljøfyrtårn, som eg særleg har lagt vekt på i denne studien. Det er det mest brukte miljøstyringssystemet i Noreg, og utgjer grunnlaget for utvalet av informantane. Studien har forsøkt å svare på følgjande problemstilling: *Korleis arbeider kvinnelege entreprenørar innanfor miljørådgjeving?*

For å svare på dette har eg valt å presentere studien gjennom tre undertema med utgangspunkt i underproblemstillingane presentert tidlegare. Desse belyser ulike aspekt ved studien. Det første temaet dreier seg om bakgrunnen for etablering av verksemda og kvifor entreprenørane har valt å etablere seg innanfor akkurat denne næringa. Kapittelet legg særleg vekt på motivasjonen til entreprenøren. Det neste temaet tek i større grad føre seg drifta av konsulentverksemda, og vektlegg marknadsstrategiar og korleis konsulenten arbeider i møte med klienten, medan det siste temaet tek meir spesifikt føre seg miljørådgjevinga og korleis konsulentane arbeider saman med kleintane i høve til dette. Eg vil diskutere funna mine gjennom desse temaa opp mot den teoretiske framstillinga, tidlegare forskning og nokre nøkkeltal frå det statistiske kapittelet. Teorien til denne studien er ikkje einsidig, men presenterer sentrale omgrep og relevant forskning innanfor dei ulike temaa for studien.

### **6.1 Motivasjonen for entreprenørskapet**

Den første spørsmålet omhandlar bakgrunnen og motivasjonen entreprenøren har for å etablere ei verksemd. Det er som følgjer: *Kva er motivasjonen til dei kvinnelege entreprenørane for å etablere ei verksemd?* Målet med dette er å belyse dei bakanforliggjande grunnane til at informantane valte å etablere si eiga verksemd og kva motivasjonen for dette arbeidet var.

Ein av dei interessante dimensjonane med denne studien er entreprenørskap som ei viktig drivkraft i økonomisk utvikling og korleis dette skapar nye arbeidsplassar. Dette kan særleg vere interessant i ei tid der me har behov for omstilling gitt vår oljeavhengigheit og aukande

arbeidsledigheit. Det er tre verkemiddel til omstilling: Omstilling i eksisterande føretak, tilflytting av verksemder, og entreprenørskap. Entreprenørskap er tema for denne studien. Meir spesifikt handlar dette om etablering av verksemd innanfor kunnskapsøkonomien som er eit viktig bidrag for å få til det grønne skiftet. Næringslivet har to rolle i høve til dette. Verksemder kan sjølv verte grønare, eller dei kan gi råd og teknologi i høve til det grønne skiftet. Denne studien tek for seg entreprenørar som har etablert ei verksemd i høve til å gi råd og vere ein kunnskapsformidlar innanfor det grønne skiftet. Eit anna moment ved entreprenørskap, er at langt færre kvinner enn menn vel å etablere si eiga verksemd (jf. Tabell 5). I den samanheng er det interessant å finne ut kva som gjer at akkurat desse kvinnene har valt å etablere si eiga verksemd, og kvifor dei har valt å etablere seg innanfor det grønne skiftet.

I litteraturen rundt entreprenørskap, særleg innanfor forskning på kvinneleg entreprenørskap, har det vorte lagt mykje vekt på motivasjonane for å etablere ei verksemd. Ein skildrar gjerne drivkreftene eller motivasjonen til entreprenørskap som push- eller pullfaktorar og gjennom omgrepa nødvendighetsentreprenørskap eller moglegheitsentreprenørskap (jf. kap. 2.1.2). Men nettopp denne fordelinga er ikkje veldig openbar i mitt materiale. Eg finn heller meir samansette årsakar til at informantane har valt å etablere si eiga verksemd. Sidan eg tok føre meg få casar, fekk eg høve til å få ei djupare innsikt i kva motivasjonane til entreprenørane var, og den unike konteksten dei arbeider i. Det resulterte i at eg fekk innsyn i eit komplekst sett av push- og pullfaktorar blant entreprenørane. Studien viser at fleire av entreprenørane har eit sterkt ynskje å om å etablere ei eiga verksemd, i tillegg til engasjementet dei har for miljøet (jf. kap. 5.2). På ei anna side har fleire av informantane i denne studien etablert verksemda med bakgrunn i negative eksterne faktorar som mangel på arbeid, mistrivnad i tidlegare arbeidsforhold eller mangel på tilfredsstillande arbeid på den staden dei budde. Dei ulike motivasjonane kan kjennast att i push- og pullfaktorar, som er grunnlaget for at informantane ynskja å etablere ei verksemd. Likevel uttrykkjer dei same entreprenørane både pull- og push-faktorar, som gjer det vanskeleg å kategorisere entreprenørskap etter moglegheitsbaserte eller nødvendighetsbaserte entreprenørskap. Ein tendens er at fleire har hatt eit ynskje og ein draum om å etablere ei verksemd på eit tidspunkt i livet, men at ein negativ ekstern faktor har utløyst denne draumen.

Dette er også interessant å diskutere i høve til kvinnelege entreprenørskap. Alsos og Kolvereid (2005) samt Foss og Ljunggren (2012) påpeiker at kvinner er mindre aktive i etableringa av verksemder enn menn. Dette kjenner me også att frå Tabell 5, som viser tydeleg



at menn etablerer fleire verksemdar i Noreg enn kvinner. Grunnen til dette er mellom anna fordi ein ikkje har behov for å etablere si eiga verksemd for å ha ein arbeidsplass. Ein opplever ein sosial sikkerheit og har ein velferdsstat som gjer at både menn og kvinner er godt ivaretatt i arbeidslivet. Dessutan er det større grad av kvinner som har jobb i offentleg sektor (jf. kap. 2.1.3). Likevel ser det ut til at mine funn i litt større grad ber preg av push-faktorar enn noko av den tidlegare forskinga gjort på kvinnelege entreprenørar i Noreg. Trass i det er viktig å poengtere at dei fleste informantane hadde eit ynskje om å etablere si eiga verksemd. Dei som allereie hadde yrkeserfaring (jf. Tabell 11), hadde til dømes sett eit høve til å utvikle si eiga verksemd, framfor å vere tilsett som konsulent i ei anna konsulentverksemd.

Eit anna poeng i høve til dette, er at mange kvinner vel utdanning og yrkeskarriere innanfor helse- og omsorgssektoren. Nokre av informantane i studien har denne typen utdanning, og peiker på at dei nyttar den ofte i høve til arbeidet dei gjer no. Særleg er det relevant i høve til rådgjeving rundt HMT. Dette er også interessant i forhold til Gründerplanen til Regjeringa som vil vektleggje gründerretta tiltak inn mot denne sektoren, dominert av kvinner, for å auka mangfaldet blant entreprenørar (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

Eit anna moment ved kvinnelege entreprenørskap, er at dei hovudsakleg rettar seg mot den lokale marknad, driv ofte enkeltpersonsføretak som krev relativt få investeringar og dermed mindre forretningsmessige risikoar (Henry og Marlow, 2014). Mine funn samsvarar til ein viss grad med dette. Som me såg i Tabell 5 har kvinner langt fleire etableringar i personleg eigde føretak enn etableringar i aksjeselskap. Dette stemmer overeins med mitt materiale. Hovudtendensane ser ut til å handle mest om å etablere sin eigen arbeidsplass. Relativt få har så langt tilsette. Dette korresponderer òg godt med tala frå Statistisk sentralbyrå (2016c), der svært mange føretak er små eller ikkje har nokon tilsette i det heile. Ingen av informantane gjer uttrykk for særleg store risikoar ved å etablere ei verksemd då entreprenørskapa var den beste løysinga ut i frå deira arbeids- og livssituasjon. I tillegg er nokre tilsett på ein anna arbeidsplass, som gjer at risikoen vert mindre i høve til entreprenørskapet. Eit anna poeng i høve til risiko, er at entreprenørskap innanfor kunnskapstenesta ofte har lite investering i førekant av etablering (jf. kap. 2.2.1). Med det hadde fleire av informantane få barrierar med å etablere ei verksemd innanfor kunnskapstenesta, særleg dei som hadde yrkeserfaring innanfor område frå før.

Ut i frå funna eg har gjort i denne studien, vil eg argumentere for at motivasjonen til dei kvinnelege entreprenørane utspelar seg i ein kombinasjon av push- og pull-faktorar for etablering ei konsulentverksemd. Trass i at fleire har hatt eit tidlegare arbeidsforhold som

ikkje har vore tilfredsstillande, har dei fleste også eit ynskje og ein draum om å etablere ei eiga verksemd. For nokre er dette nærast det einaste rette ein kan gjere, for å bidra til eit grønt skifte.

## 6.2 Konsulentverksemda

Det andre interessante momentet ved studien, er korleis nokre vel å etablere ei verksemd som er innretta mot å spele ei rolle i høve til det grøne skiftet. I forhold til denne studien er det to relevante tilnærmingar. Den første er verksemder som vert meir miljøvennlege, til dømes gjennom å innføre eit miljøstyringssystem. Den andre tilnærminga er dei verksemdene som er kunnskapsformidlarar for at dei førstnemnde verksemdene skal verte grønar. Korleis kunnskapsformidlarane, som er informantane i denne studien, arbeider, og korleis dei arbeider med klientane sine er interessant å sjå på her. Dette spørsmålet legg i større grad vekt på drifta av konsulentverksemda. Den fokuserer på korleis konsulentane arbeider i forhold til marknadsstrategiar, men også i forhold til klientar. Den er som følgjer: *Kva marknadsstrategiar nyttar entreprenørane, og korleis arbeider dei med klientar?*

Som me såg av Tabell 3, er over åtti prosent av verksemdene i Noreg definert som små verksemder. Dette stemmer også overeins med min studie, der dei fleste av entreprenørskapa er enkeltpersonsføretak (jf. Tabell 11). Mine funn viser at verksemdene tek føre seg roller som også Marchesnay og Julien (1990) har presentert. Det kan til tider vere utfordrande å kombinere administrativt arbeid, med sjølve konsulentverksemda. Nokre poengterer at det er vanskeleg å halde seg oppdatert på alle områda, og uttrykkjer mellom anna tungvinte måtar å rapportere på (jf. kap. 5.2). I oktober 2015 la Regjeringa fram ein Gründerplan, der eit av punkta var å gjere det enklare for entreprenørskap i forhold til rapportering, slik at ein kunne nytte meir tid på verdiskaping (jf. kap. 1.2). Likevel er det interessant at informantane i denne studien, nettopp baserer si verksemd på at andre skal rapportere og jobbe med dokumentasjon i forhold til miljøstyring.

Særleg blant verksemdene med fleire tilsette i denne studien, merkar dei manglande overskot til å gjere administrativt arbeid. Innanfor den ordinære arbeidsstida arbeider dei gjerne med klientar på lik line med dei andre tilsette, medan arbeidet som leiar av verksemda ofte vert gjort utanfor ordinær arbeidstid. Sidan berre nokre få av verksemdene har fleire tilsette, er desse dei einaste som oppfyller Marchesnay og Julien (1990) sine roller som mellom anna

handlar om å gi arbeidsplassar til lokalsamfunnet. Dei andre entreprenørane i denne studien bidreg likevel til verdiskaping i samfunnet gjennom å rådgje verksemdar til å verte meir miljøvennlege. Likevel handlar det først og fremst om å skape sin eigen arbeidsplass.

Studien har tatt føre seg kvinnelege entreprenørar som har etablert ei verksemd innanfor forretningstenester. Definisjonen på forretningstenester kan delast inn i varerelaterte tenester og kunnskapstenester (jf. kap. 2.2.1). Studiar gjort på konsulentar som tilbyr kunnskapstenester, viser til nokre svært viktige aspekt med måten konsulenten innanfor kunnskapstenester arbeider på. Konsulentane er mellom anna avhengig av ekspertise, eit godt omdømme og eit nettverk av kundekontaktar for å lukkast (Bryson, 2009, Bryson, 2015). Ein måte å tileigne seg desse faktorane på, er gjennom tidlegare yrkeserfaring i same sektor. I høve til denne studien, ser det ut til at mange av forholda presentert over, samsvarar med funna eg har gjort. Omtrent halvparten av dei kvinnelege entreprenørane har opparbeidd seg kompetanse, eit nettverk av kundekontaktar og eit renommé, frå tidlegare arbeidsforhold. Dei aller fleste nytt godt av dette i sitt eige entreprenørskap. Det ser særleg ut til at samarbeid med klientane i prosjekta dei driv og samarbeid med andre konsulentar er avgjerande for mange av entreprenørane.

I forhold til at dei aller fleste i denne studien driv verksemda si aleine, kan dette til tider vere utfordrande. Nokre av informantane samarbeider med andre konsulentar til dømes i høve til miljøsertifiseringar for at dei skal stå sterkare og vere konkurransedyktige i forhold til andre større verksemdar. Haugland (2004) poengterer at den viktigaste grunnen til at ein ynskjer å inngå eit samarbeid er nettopp for å tilgang til nye markandar. Det kan også vere hensiktsmessig å samarbeide for å få tilgang til ny teknologi og kunnskap. Spilling (2006a) påpeiker at omgjevnadane og samspel med andre har mykje å seie for eit entreprenørskap. I høve til kunnskapstenester, er konsulentane særleg avhengig av eit nettverk av kundekontaktar og eit renommé for å lukkast (Bryson, 2009). Eg opplevde at informantane i denne studien hovudsakleg var tilfredse med deira nettverk og relasjonar. Fleire hadde til dømes nettverk av kvinnelege entreprenørar og leiarar, som møttest jamleg. Andre samarbeida i kontorfellesskap eller med eit Miljøfyrtårnprosjekt. Ein av informantane hadde òg eit meir formelt forretningsnettverk, der dei hjelpte kvarandre med å få oppdrag. Dette samsvarar med det Haugland (2004) påpeiker, at ein samarbeider med andre for å få tilgang til nye markander eller ny kunnskap. Begge desse forholda er avgjerande for å lukkast som konsulent innanfor kunnskapstenester. Likevel viser også studien at det på nokre område er mindre grad av nettverk. I forhold til miljø og miljørådgjeving kan det sjå ut til at informantane i mindre grad

har klare nettverk og relasjonar dei kan støtte seg til (jf. kap. 6.3). Nokon ynskjer også større grad av nettverk i forhold til sjølve drifta av entreprenørskapet.

Camisón (2008) og Störmer (2008) meiner at ved å delta i nettverk som fremjar kunnskap og informasjon om miljøtilpassing som er tilpassa små og mellomstore verksemder, vil det auke forståinga til verksemder og fremje omstilling. Det ser ut til at denne typen nettverk i større grad kunne hjelpt konsulentane i denne studien, i forhold til å auka klientmassen og eit større nettverk innanfor miljørådgjevinga. Eit slikt nettverk i fysisk nærleik, kan styrke relasjonane (Störmer, 2008). Dette kan vere ein av grunnane til at det er tilsynelatande lite aktivitet på Miljøfyrtårnkonsulentane si gruppe på Facebook (jf. kap. 5.7). Dei fleste informantane er medlem av denne gruppa, men nyttar seg i liten grad av dette nettverket. Det kan kanskje vere grunn til å tru at få ynskjer å dele sine gode idear og praksisar på denne gruppa, då fleire allereie slit med å halde kundemassen oppe. Det ser ut til at eit IKT-nettverk fungerer dårleg i denne samanhengen, og fleire av informantane ynskjer i større grad eit fysisk nettverk eller ein arena innanfor Miljøfyrtårn og meir generelt miljøarbeid. Likevel ser det ut til at informantane har nettverk på andre område, som gjer at dei fleste er tilfredse med graden av relasjonar dei har til andre.

I løpet av prosessen har det vorte identifisert eit skilje blant konsulentane i denne studien i forhold til marknadorientering. Skiljet finn ein mellom dei som aktivt må søkje etter nye potensielle klientar og dei som hovudsakleg har ein passiv marknadsføringsstrategi fordi dei er tilfredse med tilstrøyinga av klientar. Dette skilje samsvarar i forhold til at konsulentar med jamn høg kundemasse, òg har klientar på nasjonalt nivå (jf. kap. 5.5). For at eit slikt forhold skal fungere mellom konsulent og klient, har det i fleire tilfelle fungert med ein kombinasjon av fysiske møte og kommunikasjon over IKT (jf. kap. 5.5). Her skil mine funn seg til ein viss grad frå forskning på kvinnelege entreprenørar. Henry og Marlow (2014) peiker på at kvinnelege entreprenørar hovudsakleg rettar seg mot den lokale markanden. Fleirtalet av dei kvinnelege entreprenørane i denne studien, har likevel retta seg mot den nasjonale marknaden, for å tilby kunnskapstenestene sine. Dette kan moglegvis vere på grunn av at miljøstyringssystem ikkje er svært utbreidd som teneste, og at eit prosjekt berre er ein kontinuerleg prosess over ein kortare periode som gjer at ein stadig er på utkikk etter nye klientar. For å ha eit grunnlag til å drive verksemda si på, må dei sjå utover sin eigen region for at verksemda skal overleve. Likevel ser dei fleste på det som hensiktsmessig at klientane finn seg i fysisk nærleik.

I sjølve møtet mellom konsulent og klient, vart det i kapittel 2.2.2 presentert tre ulike modellar for korleis eit konsulent-klientforhold kunne kategoriserast. Ekspertmodellen og den kritiske modellen sett begge konsulenten i sentrum av handlingane som skjer i eit forhold mellom konsulent og klient, medan den sosiale læringsmodellen i større grad byggjer på ei felles problemløysing mellom dei deltakande partane (Nikolova et al., 2009). Den sistnemnde modellen ser ut til å samsvare godt med funna i min studie. Arbeidet med Miljøfyrtårn gjer at dei fleste konsulentane arbeider med konsulentar i næringar dei ikkje kjenner frå før. Dette fører til ein felles læringsprosess både for konsulenten og klienten. Miljøfyrtårnkonsulenten har stort sett utdanning og kompetanse innanfor enten organisasjonsendring og –leiing eller innanfor miljø (jf. Tabell 11), medan klienten innehar kompetanse om korleis deira verksemd er bygd opp og korleis næringa fungerer.

### **6.3 Miljørådgeving og grøne verksemder**

Det siste spørsmålet omhandlar det grøne aspektet ved studien. Den tek føre seg korleis konsulentane i denne studien arbeider med miljørådgeving, med særleg vekt på Miljøfyrtårn som er orientert mot den norske marknaden. Studien har også søkt å forklare kva motivasjonar ei miljøvennleg verksemd vert driven av. Med det vart det siste spørsmålet som følgjer: *Korleis arbeider entreprenørane i høve til miljørådgevinga, med særleg vekt på Miljøfyrtårn?*

Allereie i 1987 vart berekraftig utvikling satt på agendaen av Brundtlandkommisjonen, og frå då og fram til i dag har me sett ei endring i korleis ein tileignar seg miljøet på fleire samfunnsnivå (jf. kap. 1). I høve til verksemder, har det vorte utvikla sertifikat som beviser at verksemder mellom anna har formalisert miljøarbeidet sitt. Dette vert i mange høve kalla eit miljøstyringssystem og har i dag vorte ein godt etablert lisens både innanlands og internasjonalt (Rusten, 2016). Denne studien har tatt føre seg konsulentar som rettleier verksemder for å innføre eit miljøstyringssystem. Studien har særleg lagt vekt på det nasjonale miljøstyringssystemet, Miljøfyrtårn, som særleg er retta mot sertifisering av små og mellomstore verksemder. I tillegg til Miljøfyrtårn, tilbyr fleire av informantane også rådgeving innanfor ISO 14001-standarden, men tilrår som regel å byrje med Miljøfyrtårn for verksemder som ynskjer eit miljøstyringssystem. Likevel finnast det unntak. I motsetting til Miljøfyrtårn er ISO 14001 ein internasjonal standard (jf. Figur 7) som også har legitimitet utanfor Noreg. Derfor kan det vere ein fordel for verksemder som har kontaktar utanfor

landegrensene, å innføre ISO 14001 framfor Miljøfyrtårn. ISO 14001 er også eit meir omfattande miljøstyringssystem, som konsulentane saman med klientane nyttar lengre tid på å innføre (jf. kap. 5.5).

I høve til kundemassen til konsulentane i denne studien, opplevde eg at dei fleste hadde klientar innanfor bygg- og anleggsbransjen i tillegg til handel og tenesteyting. Det er interessant at ikkje industrinæringane var særleg representert blant klientane. Som det vart utleia i kapittel 5.4 fører fleire av informantane ei bevisst marknadsorientering mot enkelte næringer. Med utgangspunkt i den identifiserte kundemassen, kan det tenkjast at konsulentane vel næringer som både er enkle å rekruttere, men som òg er mindre krevjande å sertifisere enn andre næringer. Marcoux og Urpelainen (2012) fann at på internasjonale markandar der innføring av miljøstyringssystem var akseptert som eit styringssystem, var det lettare for at nye verksemdar sertifiserte seg. På markandar der miljøstyringssystem var mindre kjent, var det ingen som såg på det som ein nødvendighet å innføre. Dette kan òg tenkjast å vere grunnen til at konsulentane i denne studien vel seg ut enkelte næringer der miljøvennleg drift er eit krav frå til dømes forbrukarar. Likevel stemmer funna mine godt overeins med klientkategoriane som Rusten (2016) identifiserte som viktigast innanfor Miljøfyrtårn.

I forhold til Miljøfyrtårn, er det relativt faste krav som stillast til Miljøfyrtårnkonsulentane og verksemdene dei gir råd til (jf. kap. 1.1). Likevel skil ein case seg ut frå dei andre, med ein anna modell for korleis ho arbeider med klientane sine. I motsetting til dei andre konsulentane som hovudsakleg har fire til sju møte med klientane, har denne konsulenten mellom ti til tjuue møte med sine kleintar. Dette er òg den einaste konsulenten i utvalet som hovudsakleg driv med Miljøfyrtårn på fulltid. Modellen hennar gir ein høgare grad av kontinuitet, med møte saman med klientane kvar veke. Dette er interessant i forhold til nokre av dei andre konsulentane, som til tider har utfordringar med å halde kundemassen oppe. Likevel kan geografiske forhold påverke, som gjer det vanskeleg å gjennomføre ein likande modell i andre geografiske lokaliseringar.

Ein av få stadar eg opplevde eit skilje mellom urbane og rurale område, var i høve til Miljøfyrtårn. Alle informantane som hovudsakleg arbeider med Miljøfyrtårn i konsulentverksemda si, er lokalisert i urbane kommunar. Likevel må alle informantane tilby tenestene utanfor deira eigen kommune for å ha ein stor nok klientmasse til å arbeide med dette miljøstyringssystemet. For konsulentverksemdar i rurale område, ser det ut til at Miljøfyrtårnsertifisering er eit for tynt grunnlag å etablere ei verksemd på. Likevel har ein av

informantane i rurale område etablert ei fulltidsverksemd, tufta på eit anna miljøstyringssystem.

Eit anna moment i høve til geografisk lokalisering, er signala dei ulike kommunane sender ut i høve til Miljøfyrtårn. I urbane kommunar er informantane stort sett tilfredse med arbeidet kommunen gjer. Derimot gjer kommunane i rurale område berre det høgst nødvendige i høve til Miljøfyrtårn og konsulentane sitt arbeid. Dette kan det vere fleire grunnar til. Det mest nærliggjande å tru er at kommunar i meir rurale område, har mindre ressursar til denne typen «tilleggsarbeid». Samstundes vert det uttrykt at det i nokre område ikkje er kultur i den geografiske lokaliseringa verken for å drive med rapportering eller med miljøarbeid. Dette gir vanskelege forhold og dårleg grobotn for å etablere ei verksemd som er tufta på det grøne skiftet. Eg opplevde likevel at kommunar i meir urbane område òg kan verte betre på miljøarbeid. I staden for at informantane i denne studien har sett eit auka engasjement frå kommunen si side, har det den siste tida vorte færre arrangement i regi av kommunen og Miljøfyrtårn i høve til miljøarbeid.

Den siste delen omhandlar kvifor verksemdar ynskjer å verte grønar. Gjennom teorikapittelet identifiserte er fleire framståande motivasjonar for å verte grønar basert på forskning gjort av Bansal og Roth (2000) og (Granly og Welo, 2014), både innanlands og utanlands. I mine funn ser det ut til at klientane i størst grad vert drive av konsumentpress, konkurransedyktigheit og legitimering. Likevel fortel informantane at motivasjonen til klientane ofte endrar seg i løpet av prosessen fram mot ei miljøsertifisering. Det som tidlegare var knytt til ytre motivasjonar, vart etter kvart også knytt til motivasjonar rundt det etiske ansvaret verksemda har og ei genuin interesse for miljøarbeidet. Fleire av klientane såg òg at å vere miljøvennleg, i fleire tilfelle var kostnadseffektivt i det lange løp. Dette vart ein motivasjon til å fortsetje med arbeidet. Sjølv om gjerne konsulentane ynskjer at klientane skal ha ein indre og etisk motivasjon for å verte grønar, er det marknadsfordelane og dei økonomiske gevinstane av å sertifisere seg som i størst grad er framståande blant klientane.

del Brío (1999) omtalt i del Brío og Junquera (2003) påpeiker at leiaren av verksemda òg har mykje å seie for miljøtilpassinga i verksemda. Om denne personen hadde god kunnskap innanfor området, vil dette vere avgjerande for verksmeda si miljøtilpassing, medan dårlegare kunnskap hos leiaren kan føre til mindre grad av miljøtilpassing. Fleire av informantane i denne studien påpeiker at kven som er med miljøgruppa har mykje å seie for motivasjonen og kor stor verknad miljøarbeidet får hos verksemda. Ved til dømes å ha tilsette som er genuint interessert i arbeidet, kan dette smitte over på andre tilsette i verksemda. Om også leiaren er

med i miljøgruppa, kan ofte arbeidet få større gjennomslagskraft og miljøtilpassingane kan verte meir radikale.

Kva informasjon og kunnskap konsulentane gir til klientane påverkar også resultatet av ei sertifisering. Hunt (2000) meiner at grunnen til at små og mellomstore verksemdar ikkje tilpassar seg miljøet er nettopp fordi dei har for dårleg informasjon om temaet. Mange blir overraska når det faktisk er lønnsamt i det lange løp å bli meir miljøvennlig (jf. kap. 5.8). Hunt (2000) presiserer òg viktigheita av at klientane må ha tillit til tilbydaren av informasjon og får informasjon som er relevant for verksemda. Fleire av informantane peiker på utdanning og erfaring som ein viktig faktor for å få tillit hos klientane sine. Dei er òg bevisst kva næringer dei arbeider med, for å tilpasse seg verksemda best mogleg. Likevel er det vanskeleg å ha god innsikt i alle næringane dei er inne i, og må i løpet av prosessen læra av klientane sine (jf. kap. 5.5 og 5.7). I mange tilfelle kan eg seie at Miljøfyrtårn og konsulentane har lukkast i å tileigne seg små og mellomstore verksemdar og gjere miljøarbeid relevant i deira kontekst. Likevel er det fleire formalitetar som konsulentane i denne studien meiner kan endrast på, for å få eit meir effektivt og meningsfylt arbeid for små og mellomstore verksemdar som ynskjer å verte miljøvennlege.

Som har vorte presentert gjennom studien har både kombinasjonar av motivasjonar men òg måten informantane i denne studien arbeider med marknadsorientering på, variert litt i materialet. Likevel har eg ikkje funne nokon systematiske samanhengar, som tydeleg skil materialet frå kvarandre. Dei ulike casane har vore svært samansette med stor kompleksitet. Alle casane har fortelt kvar sin litle historie ut i frå dei geografiske, samfunnsmessige og personlege forholda. Denne samansette og komplekse kunnskapen me får gjennom eit slikt studie, vil me ikkje oppnå på same måte gjennom til dømes aggregert statistikk.

#### **6.4 Vidare forskning på temaet**

Fleire spørsmål har oppstått undervegs i arbeidet med studien, som hadde vore interessant å sjå nærare på. Det eg har diskutert, men som likevel ikkje har vore kjernen i studien, er kunnskap og kompetanse. Eg har til dømes tatt føre meg utdanning og kompetansen til konsulentane. Det hadde vore interessant å sjå nærare på dette aspektet i forhold til kva kunnskap som faktisk vert delt med klientane, men også kor djup kompetansen hos



konsulentane er. Eg identifiserte mellom anna fire ulike måtar å tileigne seg kunnskap på. Kva av desse typane kunnskap er viktigast i møte med klientane?

I forhold til klientane, hadde det også vore interessant og tatt føre seg verksemder som innfører miljøstyringssystema. Kva er motivasjonen for omstillinga i verksemda, og korleis arbeider dei med miljøtilpassing i det daglege òg etter at dei har avslutta forholdet til konsulenten. I tillegg til det, hadde det også vore interessant å sjå kva effekt eit miljøstyringssystem faktisk har.

Til sist hadde det vore interessant og gjort studien i ein større skala, med større vekt på geografien si rolle. Det har mellom anna vorte identifisert eit skilje i engasjement blant offentlege aktørar og næringslivet på ulike stadar i landet. Korleis spelar geografien inn på måten konsulentar arbeider, og korleis vert denne typen kunnskapsformidling mottatt i det lokale samfunnet.



## 7 LITTERATURLISTE

- Aase, T. H. og Fossåskaret, E. (2014) *Skapte virkeligheter : om produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo, Universitetsforl.
- Alsos, G. A. og Kolvereid, L. (2005) Entrepreneurship among women in Norway. I Hauge, E. S. og Havnes, P. (red.) *Women entrepreneurs, Theory, Research and Policy implications*. Kristiansand, Høyskoleforl., 2005.
- Alvesson, M., et al. (2009) Unpacking the client(s): Constructions, positions and client–consultant dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), s. 253-263.
- Andersen, S. S. (1997) *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*, Bergen, Fagbokforl.
- Aslesen, H. W. (2003) Knowledge intensive services and regional innovation: consultancy in city regions in Norway. *Regional Studies Conference*. Pisa, Italia.
- Bansal, P. og Roth, K. (2000) Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43 (4), s. 717-736.
- Baxter, J. (2010) Case Studies in Qualitative Research. I Hay, Iain (red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Oxford, Oxford University Press.
- Brink, H. I. L. (1993) Validity and Reliability in Qualitative Research. *SA society of Nurse Researchers' Workshop*.
- Bryson, J. R. (2009) Business Services A2 - Thrift, Rob Kitchin/Nigel. *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 368-374.
- Bryson, J. R. (2015) Entrepreneurship, Geography of. I Wright, James D. (red.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Oxford, Elsevier, s. 686-691.
- Bryson, J. og Rusten, G. (2005) Spatial divisions of expertise: Knowledge intensive business service firms and regional development in Norway. *The Service Industries Journal*, 25 (8), s. 959-977.
- Bryson, J., Rusten, G. og Gammelsæter, H. (2004) Combinational and dislocated knowledge and the norwegian client-consultant relationship. *The Service Industries Journal*, 24 (1), s. 155-170.
- Camisón, C. (2008) Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: the role of public networks for SMEs. *The Service Industries Journal*, 28 (6), s. 827-844.

- Clifford, N., French, S. og Valentine, G. (2010) *Key methods in geography*, Thousand Oaks, California, SAGE.
- Cope, M. (2010) Coding Transcripts and Diaries. I Clifford, Nicholas, French, Shaun og Valentine, Gill (red.) *Key Methods in Geography*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- del Brío, J. Á. (1999) Actitudes de las empresas industriales españolas hacia el medio ambiente : factores de influencia. Oviedo, Universidad de Oviedo.
- del Brío, J. Á. og Junquera, Beatriz (2003) A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23 (12), s. 939-948.
- Drægri, R., et al. *Sammenligning: Miljøfyrtårn og ISO 14001* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 27. april 2015].
- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. I Henriques, Adrian og Richardson, Julie (red.) *The Triple Bottom Line: Does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London, Earthscan.
- Elliott, J. A. (2009) Sustainable Development A2 - Thrift, Rob KitchinNigel. *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 117-131.
- Fjærli, E., Iancu, D. og Raknerud, A. 2013. *Facts about entrepreneurship in Norway* [Internett]. <http://ssb.no/>: Statistisk Sentralbyrå. [Hentet 20. november 2015].
- Forrester, W. K. og Hodder, K. (2014) The Green Economy in Practice. I Newton, A. C. og Cantarello, E. (red.) *An Introduction to the Green Economy. Science, systems and sustainability*. Oxon, Routledge.
- Foss, L. og Ljunggren, E. (2012) Kjønn og entreprenørskap i Norge. I Jenssen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand, Cappelen Damm Høyskoleforlag.
- Gedeon, S. (2010) What is Entrepreneurship? *Entrepreneurship practical review*, 1.
- Grabher, G. (2009) Networks A2 - Thrift, Rob KitchinNigel. *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 405-413.
- Granly, B. M. og Welo, T. (2014) EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 64, s. 194-204.
- Grimsby, G. og Grünfeld, L. A. (2009) To Certify your Services. København, Nordic Council of Ministers.

- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforl.
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo, Universitetsforl.
- Hayton, J. og Cacciotti, G. (2014) Culture and entrepreneurship: empirical evidence for direct and indirect effects. I Fayolle, A. (red.) *Handbook of Research On Entrepreneurship : What We Know and What We Need to Know*. Cheltenham, Glos, GBR, Edward Elgar Publishing.
- Henry, C. og Marlow, S. (2014) Exploring the intersection of gender, feminism and entrepreneurship. I Fayolle, A. (red.) *Handbook for Research on Entrepreneurship: What we know nad what we nedd to know*. Cheltenham, Glos, GBR, Edward Elgar Publishing.
- Hermelin, B. og Rusten, G. (2015) Service Economy, Geography of A2 - Wright, James D. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Oxford, Elsevier, s. 648-653.
- Hillary, R. (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Hughes, A. og Wray, F. (2009) Corporate Responsibilities A2 - Thrift, Rob KitchinNigel. *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 292-297.
- Hunt, J. (2000) Environment, Information and Networks. How does information reach small and medium-sized enterprises? I Hillary, Ruth (red.) *Small and Medium-sized Enterprises and the Environment: Business Imperative*. South Yorkshire, Greenleaf Publishing.
- Innovasjon Norge. *Velg selskapsform* [Internett]. <http://www.innovasjon norge.no/>: Innovasjon Norge. [Hentet 26. april 2016].
- International Organization for Standardisation. *About ISO* [Internett]. <http://www.iso.org/iso/home/>: International Organization for Standardization. [Hentet 09.03.2016 2016].
- Klima- og miljødepartementet (2014) *Grønt skifte - klima- og miljøvennlig omstilling*, <https://www.regjeringen.no/>, Regjeringen.
- Landström, H. (2014) A History of Entrepreneurship Research. I Fayolle, A. (red.) *Handbook of Research on Entrepreneurship: What we know and what we need to know*. Chektenham, Glos, GBR, Edward Elgar Publishing.
- Lommeland, R. R. 2012. *Dette er Miljøfyrtårn* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Miljøfyrtårn. [Hentet 02. mai 2015].

- Longhurst, R. (2010) Semi-structured Interviews and Focus Groups. I Clifford, Nicholas, French, Shaun og Valentine, Gill (red.) *Key Methods in Geography*. Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- Marchesnay, M. og Julien, P. (1990) The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2 (3), s. 267-278.
- Marcoux, C. og Urpelainen, J. (2012) Dynamics of spatial interdependence: the contingent effect of international trade on voluntary environmental standards. *Environment and planning. C, Government & policy*, 30 (5), s. 871-890.
- Miljøfyrtårn. *Bli Miljøfyrtårn* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 15. mars 2016].
- Miljøfyrtårn. *Bransjekrav* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 07. mars 2016].
- Miljøfyrtårn. *Om stiftelsen* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 09. mars 2016].
- Miljøfyrtårn. *Samfunnsansvar* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Miljøfyrtårn. [Hentet 15. mars 2016].
- Miljøfyrtårn. *Sertifiseringsmodeller* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 15. mars 2016].
- Miljøfyrtårn (2015) Krav til alle bransjer. <http://www.miljofyrtarn.no/>, Stiftelsen Miljøfyrtårn.
- Miljøfyrtårn. 2016. *Styret* [Internett]. <http://www.miljofyrtarn.no/>: Stiftelsen Miljøfyrtårn. [Hentet 15. april 2016].
- Newton, A. C. og Cantarello, Elena (2014) *An introduction to the green economy : science, systems and sustainability*, London ; New York, Routledge.
- Nikolova, N., Reihlen, M. og Schlapfner, J. (2009) Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), s. 289-298.
- Nilssen, V. L. (2012) *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*, Oslo, Universitetsforl.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2015) *Gode ideer - fremtidens arbeidsplasser, Regjeringens gründerplan*, Nærings- og fiskeridepartementet,.
- Patton, M. Q. (2015) *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice*, Los Angeles, Sage.

- Pike, A., Tomaney, J. og Rodríguez-Pose, A. (2006) *Local and regional development*, London, Routledge.
- Rondinelli, D. og Vastag, G. (2000) Panacea, common sense, or just a label?: The value of ISO 14001 environmental management systems. *European Management Journal*, 18 (5), s. 499-510.
- Rusten, G. (2016) The Structure, Strategy and Geography of Green Certification Services. I Jones, A., et al. (red.) *Services and the Green Economy*. Palgrave Macmillan.
- Rusten, G., Bryson, J. R. og Gammelsæter, H. (2005) Dislocated versus local business service expertise and knowledge: the acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway. *Geoforum*, 36 (4), s. 525-539.
- Sameinte nasjonar. *Division for Sustainable Development* [Internett]. <https://sustainabledevelopment.un.org/>: United Nations. [Hentet 07. mars 2016].
- Sameinte nasjonar. 2016. *Bærekraftig utviklings historie* [Internett]. <http://www.fn.no/>: Forente nasjoner. [Hentet 15. april 2016].
- Segal, G., Borgia, D. og Schoenfeld, J. (2005) The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1), s. 42-57.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data : methods for analyzing talk, text and interaction*, Los Angeles, SAGE.
- Siva. 2014. *Kvinnovasjon-programmet avsluttet* [Internett]. <https://siva.no/>: Siva. [Hentet 22. april 2016].
- Spilling, O. R. (2005) *Women Entrepreneurship, Management and Ownership in Norway 2004: A Statistical Update*. Oslo.
- Spilling, O. R. (2006a) *Entreprenørskap i et systemperspektiv*. I Spilling, Olav R. (red.) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Spilling, O. R. (2006b) *Om entreprenørskap*. I Spilling, Olav R. (red.) *Entreprenørskap på Norsk*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Stam, E. (2009) *Entrepreneurship*. I Thrift, Rob Kitchin Nigel (red.) *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 492-498.
- Starkey, R. (2000) *Environmental Management Tools*. I Hillary, Ruth (red.) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*. Sheffield, Yorkshire, GBR, Greenleaf Publishing.

- Statistisk sentralbyrå. *Om statistikken - Definisjoner* [Internett]. <https://www.ssb.no/>; SSB. [Hentet 11. april 2016].
- Statistisk sentralbyrå (1999) *Regionale inndelinger - En oversikt over standarder i norsk offisiell statistikk*, Oslo - Kongsvinger, Statistisk sentralbyrå.
- Statistisk sentralbyrå. 2014. *Etablerere i næringslivet, 2012-2013* [Internett]. <https://www.ssb.no/>; SSB. [Hentet 07. april 2016].
- Statistisk sentralbyrå. 2016a. *Føretak* [Internett]. <https://www.ssb.no/statistikkbanken/>. [Hentet 12. mai 2016].
- Statistisk sentralbyrå. 2016b. *Nøkkeltal for verksemder og føretak* [Internett]. <https://www.ssb.no/>; Statistisk sentralbyrå. [Hentet 01. mars 2016].
- Statistisk sentralbyrå. 2016c. *Virksomheter, 1. januar 2016* [Internett]. <https://www.ssb.no/>; Statistisk sentralbyrå. [Hentet 01. mars 2016].
- Störmer, E. (2008) Greening as strategic development in industrial change – Why companies participate in eco-networks. *Geoforum*, 39 (1), s. 32-47.
- White, P. (2010) Making Use of Secondary Data. I Clifford, Nicholas, French, Shaun og Valentine, Gill (red.) *Key Methods in Geography*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Winchester, H. P. M. og Rofe, M. W. (2010) Qualitative Research and Its Place in Human Geography. I Hay, Iain (red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Oxford, Oxford University Press.
- Wood, P. (2009) Knowledge Intensive Business Services A2 - Kitchin, Rob. I Thrift, Nigel (red.) *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford, Elsevier, s. 37-44.
- Yin, R. K. (1981) The Case Study as a Serious Research Strategy. *Science Communication*, 3 (1), s. 97-114.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*, Los Angeles, Calif, SAGE.



## **VEDLEGG: INTERVJUGUIDE**

### **Innleiing**

1. Kan du fortelle litt verksemda og korleis den vert drive til daglig?
2. Med utgangspunkt i målt omsetjing frå i fjor, kor stor del av verksemda er miljørådgiving?
3. Har du ei 100 % stilling i verksemda?

### **Entreprenøren**

4. Korleis starta det heile?
  - Kva gjorde at du bestemte deg for å starte opp?
  - Korleis var prosessen etter du hadde bestemt deg?
  - Kvifor starte ei bedrift innanfor akkurat dette?
  - Kva var motivasjonen for å starte opp for seg sjølv?
5. Kva kjennskap hadde du til å etablere ei verksemd før du gjorde det?
6. Kva kjennskap hadde du til miljørådgjeving før du byrja med det?
7. Kva utdanning eller fagleg bakgrunn har du?
  - Kurs?
  - Bakgrunnen til andre tilsette?
8. Korleis har du nytta tidlegare utdanning og erfaring i denne verksemda?
9. Kva er motivasjonen bak arbeidet du gjer?
  - Har den endra seg frå du starta opp?
  - Kva var målsetjinga då du starta?
10. Kva er di rolle i verksemda i dag?

### **Verksemda**

11. Korleis gjekk etableringsfasen føre seg?
  - Strategiar og sentrale grep?
12. Korleis har verksemda endra seg frå etablering til i dag?
  - Korleis har strategiane endra seg?
13. Har bedrifta nokon bakanforliggjande målsetjingar og visjonar?

14. Korleis ser ein arbeidsdag ut for deg?
15. Kva inntektskjelder har verksemda?

### **Miljørådgeving**

16. Har fokuset på miljø vore ein del av verksemda frå byrjinga?
  - Evt. Når endra dette seg og kvifor?
  - Kvar kom interessa rundt miljø frå?
17. Kva er bakgrunnen for valet om å etablere ei verksemd innanfor miljørådgeving/ha det som ein del av entreprenørskapet?
18. Er bedrifta sertifisert på nokon måte?
19. Korleis har dette eventuelt endra bedrifta?
20. Kva gjer de for å utvikle miljøprestasjonane dykkar internt?
21. Innanfor miljørådgeving, kva tilbod har de?
22. På kva måte forberedte du deg før du søkte om å bli Miljøfyrtårnkonsulent?
23. Var det nokon utfordringar med å bli Miljøfyrtårnkonsulent?
24. I forhold til dei andre miljørådgevingstilboda de har, når begynte de med dei?
25. Kva er fordelane med å vere etablert i ei grøn verksemd?
26. Er det nokon særskilde fordeler eller avgrensingar med storleiken på verksemda i forhold til å tilpasse seg miljøet?
27. Kva oppfatning og inntrykk har du av kommunen når det kjem til Miljøfyrtårn?
28. Kva kontakt har du med kommunen i di rolle som konsulent?

### **Konsulent- og klientforhold**

29. Kva rådgeving tilbyr de og kva er det mest etterspurde?
30. Kva type kundegrupper er klientar hos dykk?
  - Storleik, offentlig eller privat?
31. Kva opplever de er bakgrunnen for at ein søker ekstern rådgeving?
32. Kva opplever de er grunnen til at klientane ynskjer å bli meir miljøvennlig?
33. Må de sjølv vere aktive for å få nye oppdrag?
  - På kva måte gjer dykk det?
34. Kvar møter de potensielle kundar?
35. Korleis opplever de at klientane høyrer om dykk?

36. Kvar er klientane dykkar lokalisert?
37. Krev rådgivinga at ein besøkjer klienten?
  - Er det ulike prosedyrar ut i frå kva rådgjeving de driv med?
38. Om de har klientar både innanfor og utanfor regionen, finnes det fordeler eller ulemper med det eine eller det andre?
39. Kan du beskrive ein prosess frå start til slutt med ein klient?
40. Kva er mest utfordrande for klientane?
41. Korleis ynskjer de å samarbeide med kleintane?
  - Noko som vert særleg vektlagt?
42. Kva erfaringar har de tatt med dykk undervegs som er med på å forme verksemda vidare?
  - Påverkar klientane dykk på nokon måte?
43. Kva moglegheiter har de til å tilpasse dykk kvar enkelt klient?
44. Kor mange arbeidar de med på same tid?
45. Kor lang tid pleier eit prosjekt å ta?
46. Har de merka endringar i etterspurnad i løpet av dei åra de har drive med miljørådgiving?

## **Nettverk og kunnskap**

47. Korleis held de dykk oppdatert på informasjon og kunnskap innanfor fagfeltet?
48. Korleis overfører det kunnskap og informasjon til praksis hos klientane dykkar?
  - Kva er dei mest nyttige kjeldene?
49. Opplever dykk det som vanskeleg å vere oppdatert til ei kvar tid?
50. Er de del av ei nettverk?
  - Fortel
51. Kva utbytte får de av desse nettverka?
52. Samarbeider de med nokon?
53. Korleis og kor ofte samhandlar dykk?
  - Fysiske møter eller IKT?
54. Kva rolle har de i nettverket/samarbeidet?
  - Evt. Kva andre roller finnes?

55. Har nettverket/samarbeidet ei felles målsetjing?
56. Er det ynskkelig med større grad av kontaktar/samarbeid/nettverk?
57. Kva endringar har de merka innanfor næringa dei åra det har drive?
58. Korleis ser du for deg utviklinga innanfor næringa?

### **Til ettertanke**

59. Kva har vore utfordrande ved etablering og drift av bedrifta?
60. Kvifor trur du at du har lukkast med å etablere ei verksemd?
61. Føler du at du har tatt nokon risiko ved å starte opp bedrifta, eller i løpet av tida du har drive den?
62. Har du nokon tankar rundt storleiken på verksemda og korleis det er å få innpass på marknaden?
63. Viss du skulle gjort valet om å starte opp ei verksemd igjen, ville du hatt same lokalisering?
64. Korleis ser du verksemda føre deg om fem år?
65. Har du nokon tankar rundt det å vere kvinnelig gründer?
66. Har du noko du vil leggje til?