The effect of Networks on the Entrepreneurial Process of Legitimacy Building

- A multiple case study on the example of entrepreneurs operating within the Danish Fashion Industry

---

Copenhagen Business School

Master Thesis
MSocSc Management of Creative Business Processes
June 2011

Written by: Maria Kjeldgård Bloch-Jørgensen.

Supervisor: Christoph Hienerth. Associate Professor at The Department of Innovation and Organizational Economics.

Number of characters (STUs), excl. front page:181.047, equivalent to 80 pages

Executive summary

The aim of the thesis is to uncover and explore how networks affect entrepreneurial firms' processes of legitimacy building. Legitimacy represents one type of resource, which by researchers is found to play a vital role for overcoming the viability of smallness and newness. Nevertheless despite its apparent relevance, legitimacy building as a concept has remained an under studied research area within the context of networks and entrepreneurship. With this as a motivating factor, the current study seeks to fill this gap and make the first step towards examining the effect of networks in an entrepreneurial legitimacy building context.

For providing insights into the effect of networks on the legitimacy building process of entrepreneurs the study investigates the phenomenon on a dyadic level in the light of entrepreneurs operating within the Danish fashion industry. This selective choice is based on the great challenges entrepreneurs from the Danish fashion industry face in having to balance art with business while facing the liability of both smallness and newness. By applying qualitative research methods in the form of an exploratory multiple case study, the thesis thus seeks to shed light on legitimacy building in the context of entrepreneurs from the Danish fashion industry. In building a conceptual framework based on prior theory regarding networks, entrepreneurship and legitimacy; the study develops a framework which advocates the adoption of a process and outcome oriented perspective. Thus the thesis' conceptual framework captures the dimension of entrepreneurship consisting of a process of opportunity discovery, evaluation and exploitation from where diverse types of resources and legitimacy can be identified. Within this perspective the study takes into consideration that different types of network ties (strong, weak and indirect ties) may affect the legitimacy building process differently within each phase.

The findings from the multiple case study point towards the importance of particularly strong and indirect ties for the entrepreneurial process of legitimacy building. In applying a process oriented perspective the study also demonstrates how network ties in general appear to bear increasing importance as the entrepreneurial process progresses. With prior research studies mainly focusing on the strength of weak ties, these findings bring forward new insights to the potential strengths residing within strong ties in relation to legitimacy building. For future research, these findings suggest the development of more detailed process and outcome oriented studies of strong-tie relationships, which can broaden our knowledge of the nature and content of strong ties.

Table of Contents

1. Introduction..... 6
1.1Introducing the concept of networks and legitimacy as desisive within the process of entrepreneurship……....6
1.2 Research Question……....8

2. Theory section - literature review……..8

2.1Entrepreneurship …….....9
2.1.1 The liabilities of newness and smallness facing entrepreneurial firms……...9
2.1.2 Entrepreneurship as a distinct domain of research……..9
2.1.3 The challenge of establishing the theoretical approach of the study to the domain of entrepreneurship……10
2.1.4 Combining a managerial and socio cultural approach to entrepreneurship……...13

2.2 Network……...15
2.2.1 The role of social networks within the entrepreneurial process……15
2.2.2 The core of network theory……...16
2.2.3 The impact of strong and weak ties for resource acquisition within entrepreneurial firms…..17

2.3 Legitimacy……...18
2.3.1 The concept of organizational legitimacy – a multifaceted concept……18
2.3.2 The duality of legitimacy - a resource or a byproduct of resources……..20
2.3.3 The existence of different types of legitimacy……..21
- Regulative legitimacy……21
- Normative legitimacy……22
- Cognitive legitimacy…… ……22

2.4 Developing the conceptual framework……23
2.4.1 Rationale of the study……23
2.4.2 Theoretical approach adopted for investigating the effect of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms……..24
2.4.3 Entrepreneurship and legitimacy building as a process……24
2.4.4 Resources as the parameter from where to identify legitimacy……....25
2.4.5 Approaching legitimacy through strategic managerial lens……..25

2.5 Illustration of conceptual framework…….....27

3. Method section……...28

3.1 Positioning the research – adopting a positivist position……28

3.2 Research methods……...29
3.2.1 Qualitative research methods……29
3.2.2 The application of a multiple case study research design……29

3.3. Research design…….30
3.3.1 Adopting an exploratory research design……..30
3.3.2 Analytical strategy…….32
3.3.3Scientific approach…….32
3.3.4 Selection of industry – The Danish Fashion Industry……...33
3.3.5 Strategies for selecting cases…….34
- Applying the purposeful strategy of theoretical sampling…….34
- Applying the purposeful strategy of snowball sampling……35

3.4 Data collection…….36
3.4.1 Data collection methods……36
3.4.2 Data gathering list……..36
3.4.3 Case descriptions……...37
- Case 1. Kristina Nordborg (Eudaimonia cph)……38
- Case 2. Maria Høgh Heilmann (Aymara)……..38
- Case 3. Dea Kudibal (Kudibal)……..38
- Case 4. Henriette Steffensen (Henriette Steffensen Copenhagen)……39
- Case 5. Julie Villumsen and Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)……..39
- Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)……40
- Case 7. Maja Haahr (Froks)……40
- Case 8. Line Hvass (Vita Vass)……...41
- Case 9. Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)……41
- Case 10. Rikke Hubert (Hubert)……...……...41
3.4.4 Interview methods…….42
3.4.5 Data analysis method and data reduction……..42
3.4.6The construction of data displays – Network maps……43

3.5 Evaluation of the research process……...43
3.5.1 Meeting the challenges of validity and reliability within qualitative research……..43
3.5.2 Construct validity……..44
3.5.3 Internal validity…….45
3.5.4 External validity……..……...45
3.5.6 Reliability……..46

3.6 Limitations of the research design……46

4. Findings section - Analysis……48

4.1Phase 1 of the entrepreneurial process: Opportunity discovery.....48
4.1.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery……48
4.1.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery……..51
4.1.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery……..51
4.1.4 Summary of findings…….52
4.1.5 Tables: Findings from each case within the opportunity discovery phase……53
4.1.6 Summarizing table: Overview of findings within the opportunity discovery phase……54

4.2Phase 2 of the entrepreneurial process: Opportunity evaluation.....55
4.2.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation……...55
4.2.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation……57
4.2.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation…….57
4.2.4 Summary of findings…….58
4.2.5 Tables: Findings from each case within the opportunity evaluation phase……...59
4.2.6 Summarizing table: Overview of findings within the opportunity evaluation phase……60

4.3Phase 3 of the entrepreneurial process: Opportunity exploitation.....61
4.3.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation……61
4.3.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation……..64
4.3.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation……..65
4.3.4 Summary of findings…….66
4.3.5 Tables: Findings from each case within the opportunity exploitation phase……67
4.3.6 Summarizing table: Overview of findings within the opportunity exploitation phase…….68

4.4 Summarizing table: Overview of findings from each case within all 3 phases of the entrepreneurial process……69

5. Identification of patterns……...70
5.1 Strong ties as the main contributor of diverse resources and indicators of legitimacy within the opportunity discovery phase……70

5.2 Strong ties complemented by indirect ties in providing diverse resources and indicators of legitimacy within the opportunity evaluation phase……71

5.3 The intensification of diverse resources and legitimacy deriving from particularly strong and indirect ties within the opportiunity exploitation phase……71

6. Development of research propositions……72

7. Discussion ……..74
7.1The strengths of applying a process perspective for the identification of patterns……...74
7.2Discussion of research propositions developed from the identified patterns……75
7.3 Limitations of the network-tie approach adopted within this study……78

8. Conclusion…….…79

9. References…….....81

Appendixes

Appendix 1 – Code map……...93

Appendix 2 – Protocol for multiple case study……..95

Appendix 3 – Interview guide……..97

Appendix 4 – Displays of network ties within each case study…….99

Appendix 5 – Transcription of interviews……105

Appendix 6 – Notes for telephone interviews……...205

Appendix 7 – Preliminary analysis……...214

1. Introduction

1.1 Introducing the concept of networks and legitimacy as decisive within the process of entreprenuership

Contemporary organizational research has shown that start-ups commonly suffer from liabilities of both smallness and newness. The challenging situation which this represents has often been explained by entrepreneurial firms' lack of resources that are vital for the survival and growth of emerging firms. Furthermore it has been argued that entrepreneurial start-ups don't have the internal capabilities to foster the necessary amount of resources to ensure the successful survival of the firm. In this context a broad consensus has emerged within entrepreneurship research that networks play a key role in successful firm emergence by functioning as potentially valuable providers of resources (Aldrich and Reese, 1993; Ostgaard and Birley, 1994; Hansen, 1995; Stuart Hoang and Hybels, 1999; Hite and Hesterly, 2001; Jensen and Koenig, 2002).

In following a resource based view, the majority of existing literature concerning social networks and entrepreneurship, assumes that social networks affect the early stages of new venture formation through the resources they give access to (Jensen and Koenig, 2002; Gulati, 1998; Jarillo 1989). Furthermore research has pointed towards different network features leading to different types of resources (Granovetter, 1973; Krackhardt, 1992; Jensen & Koenig, 2002). Although detailed accounts have been made of how the network contributes to several types of resources, there still is a lack of scientific devotion to the exploration of the resource of legitimacy in the context of networks and entrepreneurship. Legitimacy in an organizational context can be understood as a social judgement of acceptance, appropriateness and desirability which facilitates access to other resources (Zimmerman and Zeitz, 2002). However defining it has proved to be a complex task. Nevertheless legitimacy has within a broad list of studies been highlighted as one of the most decisive factors for the survival of new ventures because it presumably opens up to other types of resources vital for firm survival and growth (Hannan And Freeman, 1984; Aldrich and Fiol, 1994; Suchman, 1995; Zimmerman and Zeintz, 2002; Beamish, 2008). In this context, scholars from various fields have shown the existence of different types of legitimacy each contributing differently to the achievements of firms (Brinkerhoff, 2005). Despite the significant benefits of legitimacy there still is a considerable lack of knowledge regarding how the network contributes to the processes of legitimacy building. Only a few studies have attempted to touch upon a relation between the two concepts (Human and Provan, 2000, T.B. Le and Thang V. Nguyen, 2009).

However none of these have clarified how the network in practical terms affects the processes of legitimacy building. Thus, it remains unknown if there are certain network characteristics that are most advantageous in terms of expanding the knowledge base of entrepreneurs in relation to legitimacy building.

Prior research has demonstrated diverse results in terms of the types of social ties which contribute in providing resources. But in relation to the concrete resource of legitimacy there still is a lack of knowledge regarding the extent to which different types of social ties (strong, weak and indirect ties) contribute to the entrepreneurial processes of legitimacy building.

One reason for the lack of research done may be found in that legitimacy is a multifaceted concept from which it is difficult to gain full perspective of its dimensions (Hybels, 1995). In highlighting the complex character of legitimacy some scholars have described legitimacy as an intrinsically abstract construct, which by its indefinite nature makes it difficult to observe and measure (Hybels, 1995; Zimmerman and Zeitz, 2002). It is this ambiguity which has inspired the current thesis to explore the dynamics of legitimacy building within the context of networks and entrepreneurship.

For uncovering the dimensions of the phenomena, the current research study will direct focus to entrepreneurial fashion entrepreneurs and thus use the Danish fashion industry as the case in point for investigation. The fashion industry has been chosen because research on the dynamics and challenges of the creative industries represent a relatively new field of interest within academic research (Caves, 2000). Moreover, in forming part of the creative industries, the fashion industry is illustrative of one type of industry, from where entrepreneurs on various levels have had difficulties in surviving with their businesses.

Figures have shown that only 20 percent of all Danish start up fashion firms survives the first five years of existence (Tran, 2008). Various reasons have been emphasized as explanatory for the low success rate of Danish start-up fashion firms. Lack of support from the network has been mentioned as one important factor, but the specificities regarding the influence of networks in contributing to the development of the resource of legitimacy building remains unclear (Tran, 2008).

On the grounds that social networks have shown to have a significant effect on entrepreneurship (Aldrich and Zimmer, 1986; Aldrich and Reese, 1993; Ostgaard and Birley, 1994; Hansen, 1995; Stuart Hoang and Hybels, 1999; Hite and Hesterly, 2001), combined with the notion that different social ties lead to different types of resources (Granovetter, 1973; Krackhardt, 1992; Jensen &

Koenig, 2002) the research question will be based on the assumption that the network too plays an influential role for the legitimacy building process of entrepreneurial firms. However as this is built on scarce evidence and hasn't been investigated thoroughly there still lies much uncertainty to this claim, which the current study therefore seeks to explore. It is the unclear notion of what role different social ties of a network play, in relation to the specific area of legitimacy building, which therefore leads to the following research question:

1.2 Researh question

How does the network contribute to the legitimacy building process of entrepreneurial fashion firms facing the liability of smallness and newness, on the example of the Danish fashion industry?

For answering the research question the study sets out to explore how the network affects the process of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms. Directing attention to the concept of networks necessitates a focus, which acknowledges the aspect of networks consisting of different types of social ties. In recognizing that different types of social ties (strong, weak and indirect) may affect the legitimacy building process differently, the thesis sets out to explore this dimension. Thus, the thesis will look at how differences in the social network affect access to the resource of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms. In this way the research question of this study is exploratory because the area of interest lies in gaining insight to how the network contributes to the process of legitimacy building within entrepreneurial firms.

2. Theory section – literature review

Before building the conceptual framework the following section serves to review contemporary organizational literature to highlight the central characteristics of network oriented research in relation to entrepreneurship. The assumptions within these have served as the primary theoretical basis from where to investigate the research question. The purpose from this lies in establishing the foundation on how to theoretically understand the concepts of entrepreneurship, networks and legitimacy building within the scope of this study. Thus, the following literature review seeks to provide evaluation of the issues that are of relevance when exploring the topic of interest being the effect of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms. By

clarifying the relationship of the subject matter to previous research it highlights where new research may contribute to identify gaps in the field, which have been overlooked in the literature.

2.1 Entreprenership

2.1.1 The liabilities of newness and smallness facing entrepreneurial firms

Entrepreneurial firms face a variety of pressures which distinguish them from established organizations. As elaborated by Stinchcombe (1965), newly established firms often suffer from liabilities of newness which becomes evident through structural limitations. These structural limitations are reflected in entrepreneurial uncertainties regarding access to resources, routines and the processes of leading a business. Furthermore entrepreneurs often suffer from a lack of stable ties to those parties with whom the firm interacts (Neubaum et al, 2004). These factors combined have been emphasized as explanatory for the high failure rates of start-up firms (Neubaum et al, 2004; Hite and Hesterly, 2002).

Building on these findings, related research streams have directed attention to the problem of smallness, which also is believed to be an influential factor causing high degrees of failure rates among start-up firms (Freeman et al., 1983; Aldrich and Auster, 1986; Neubaum et al, 2004). Thus, in focusing on the liability of size, researchers have found that small firms suffer greater mortality rates than large firms, partly due to problems like raising capital and difficulties in handling the costs of training employees (Aldrich and Auster, 1986; Baum and Amburgey, 2002). These findings are of great relevance as a starting point for understanding the basic problems behind the occurrences of liabilities of both smallness and newness within entrepreneurial firms. However because the field of studies on entrepreneurship is very broad the following section seeks to identify and establish the theoretical approach of this study to the concept of entrepreneurship.

2.1.2 Entrepreneurship as a distinct domain of research

As emphasized by Veciana (1999) there are more than one distinct domain of entrepreneurship research each having different objects of inquires. Thus, it is possible to identify a series of entrepreneurship theories that reflect very different theoretical approaches and levels of analysis. In line with the logics of the epistemology of positivism it is necessary to develop a "hard core" or solid theoretical framework, which assists in guiding research forward. As Veciana argues (1999:30): *"There seems to be consensus in academia that for entrepreneurship to aquire academic*

legitimacy it needs to carve out a distinctive domain. It needs to have a conceptual framework that explains and predicts a set of empirical phenomena not explained by other fields. Elaborating upon this statement she later on describes the necessity of setting up a "hard core" or clear idea of the field that the basic assumptions refer to, which is why one needs to demarcate the domain of entrepreneurship and its objects of inquiry. Therefore the development of hypothesis (Popper, 1981), basic assumptions (Lakatos, 1974) or general theoretical assumptions (Kuhn, 1970) can be valuable sources in the processes of creating fruitful research (Veciana, 1999). On the basis of these thoughts the remainder of this section will seek to identify, select and establish the distinct domain of entrepreneurship research, which will function as the first building block for grasping the concept of entrepreneurship in the context of networks and legitimacy building.

2.1.3 The challenge of establishing the theoretical approach of the study to the domain of entrepreneurship

As highlighted in the previous section there is not one theory of entrepreneurship but many. Therefore the study will progress by demarcating the main theoretical approaches to entrepreneurship. This will create a valuable overview that serves to open up the process of identifying the theoretical approach to the domain of entrepreneurship within the scope of this research study.

In reviewing prior literature, entrepreneurship research can be synthesized into three levels of analysis (micro, meso, macro) and four main theoretical approaches to the study of entrepreneurship (economic, psychological, socio cultural, managerial). The figure on the following page is illustrative of some of the main streams of theory with regards to entrepreneurship. Although it does not represent all possible theories within the domain of entrepreneurship it serves as a dyadic attempt in seeking to grasp different approaches and levels of analysis. Furthermore the theoretical approaches listed on the following pages have stimulated much research to test their initial basic assumptions in their respective fields.

An extensive discussion of all the theoretical approaches is however beyond the scope of this research study. Instead primary focus will be put at the individual level of analysis, and the combination of both a socio cultural approach with a focus on the network (i.e. who the individual is affected by) and a managerial approach (What the entrepreneur does. i.e. in this research study

how the entrepreneur uses his network). In combination these are of relevance as they serve in exploring how the entrepreneur uses his network and is affected by it in seeking to build legitimacy.

Overview of approaches to the conceptual understanding of entrepreneurship

Approach / Level of Analysis	Economic approach	Psychological approach	Socio-cultural approach	Managerial approach
Micro (individual level)	• **Entrepreneurial function as fourth factor of production** (Marshall, 1980) • **Theory of the entrepreneurial profit** (Cantillon 1755; Kihlstrom & Laffont, 1979) • **Theory of occupational choice under uncertainty** (Lucas, 1978; Kihlstrom and Laffont, 1979; Minniti and Bygrave, 1999)	• **Traits theory** (Collins and Moore, 1964) • **Psychodynamic theory** (Collins and Moore, 1964; Kets de Vries (1970 and 1977)	• **Network theory** (Birley, 1985; Aldrich and Zimmer, 1986, 1987; Johannisson, 1988; Hansen, 1995; Jensen, 1999; Greve and Salaff, 2003) • **Marginalization theory** (Brozen, 1954¸Young, 1971; Stanworth and Curran, 1973, Evan and Leighton, 1989)	• **Leibenstein's x-efficiency theory** (Liebenstein, 1968) • **Behavioural theory of the entrepreneur** (Krueger 2000; Shane and Venkatamaran, 2000; Shane, 2001; Ardichvili et al. 2003; Baron and Ward, 2004; West head et al. 2003) • **Modes of new enterprise creation** (Wester, 1976; Bhave, 1994; Reynolds and Miller, 1991; Carter et al. 1996; Baron and Hannan, 2002). • **Modes to become entrepreneur** (Gartner, 1985; bates, 1995; Holmberg and Morgan, 2002)
Meso (Corporate level)	• **Transaction cost theory** (Coase, 1937; Dew, Velamuri & Venkataraman, 2004)		• **Network theory** • **Incubator's theory** (Cooper, 1973; Johnson and Cathcart, 1979; Shane, 2004; O'Shea et al. 2004) • **Evolutionary theory** (Aldrich, 1979; Nelson and Winter, 1982; Aldrich and Martinez, 2001)	• **Modes of new enterprise success and failure** Stuart and Albetti, 1987; Sandberg and Hofer, 1987; keeley and Roure (1990, McDougall, Robinson and

				Densi, 1992; ussiert and Connan, 1995; Wu and Young, 2002) • **Corporate entrepreneurship** (Cook, 1970; Jones and Wilemon, 1970; Vesper and Hohlmdahl, 1973; Fast, 1997; Sharma and Chrisman, 1999; Covin and Miles, 1999)
Macro (global-country level)	• **Schumpeter's theory of economic development** (Shane, 1996; Bygrave, 1993; Ursprung, 1984; Casson, 1982) • **Theory of the endogenous regional development** (Romer, 1986; Audretsch and Fritsch, 1994; Acs et al., 2005)	• **Kirzner's entrepreneur theory** (Kirzner, 1973)	• **Weber's theory of economic development** (Weber, 1905; Carroll, 1965; Jeremy, 1984; Singh 1984; Shane, 1996). • **Theory of social change** (Hagen, 1962, 1968; Marris and Sommerset, 1971; Wilken, 1979) • **Population ecology theory** (Aldrich, 1979, 1999; Aldrich and Martinez, 2001) • **Institutional theory** (North, 1990, 1999; Reynolds et al. 1994; Shane, 1996; Busenitz et al, 2000; Ahlstrom and Bruton, 2002; Audretsch and Keilbach; 2004; Wennerkers et al 2005.	

Figure 1. Theoretical approaches to the study of entrepreneurship. From entrepreneurship as a scientific research programme (page 23-71), JM Veciana, 2007 in A. Cuervo, D. Rebeiro, and S. Roig (Eds), Entrepreneurship: concepts, theory and perspective. Berlin: Springer

For conceptualizing the domain of entrepreneurship within the context of this study, a socio cultural and managerial approach will thus be adopted by using the network perspective as the focal point. This will be done for delimiting focus to the area of interest and for avoiding some of the many ambiguities which exists within research on entrepreneurship. As expressed very creatively by

Kilby (1971, 2003) the problem of defining entrepreneurship can be compared to "Hunting a Heffalump", which is the fictional elefant-looking animal from the Winny-the- Pooh stories. Using the metaphor of a Heffalump, the entrepreneur has been hunted by many different researchers, which have used various trapping devices. Nevertheless so far no one has succeeded in capturing him. But as stated by Kilby (1971:1) *:"All who have caught sight of him report that he is enormous, but they disagree on his particularities".* More than 30 years later in his work 'The Heffalump Revisited' Kilby holds that entrepreneurship as a research domain still face various challenges (Kilby, 2003:2):*" we still can not quantify entrepreneurial services, but only infer them from their consequences; investigators improvise proxies drawn from their disciplines, assert that the motivating appetite is the maximand of that discipline and then claim to a somewhat skeptical audience that they have captured the determinants of entrepreneurial performance".* In acknowledging that it is difficult to see one clear definition which captures the whole essence of entrepreneurship, the study will select a definition as well as conceptualization of entrepreneurship, which is in accordance with the objectives and area of interest within this particular study.

2.1.4 Combining a managerial and socio cultural approach to the concept of entrepreneurship

As have been clarified in the previous section entrepreneurship is a multifaceted phenomenon that cuts across a wide field of disciplinary boundaries. It has been investigated from disciplines as varied as economics, sociology, history, finance and psychology each of which has applied its own unit of analysis, objective and methodology (Low and MacMillan, 1988). The list of definitions below is a good example of how definitions to the concept of entrepreneurship differ along dimensions such as individuals vs. organization or process perspective vs. content perspective.

- *"An act of innovation that involves endowing existing resources with new wealth producing capacity"* (Drucker, 1985).
- *"The emergence of new organizations*" (Gartner, 1988)
- *"A process by which individuals pursue opportunities without regard to the resource they currently control*" (Stevenson & Jarillo, 1990)
- *"The process through which individuals and teams create value by bringing together unique packages of resource inputs to exploit opportunities in the environment"* (Morris, 1998)
- *"Acts of organizational creation, renewal, or innovation that occur within or outside an existing organization"* (Sharma & Chrisman, 1999)

For avoiding some of the divergences, which the above mentioned examples are an illustration of, the current research study will apply a definition formulated by Shane and Venkatamaran (2000), which by many research scholars has been recognized as one of the best attempts for grasping the phenomenon of entrepreneurship as a scholarly domain (Douglas and Shepherd, 2000; Sciascia and De Vita, 2004; Gartner et al., 2006).

The theoretical framework of entrepreneruship provided by Shane and Venkatamaran (2000) has gained prominence largely because it provides a mechanism for integrating various schools of thought in the entrepreneurship literature, while at the same time identifying a distinct domain for entrepreneurship research. This approach lies within a managerial focus and also involves the sources of opportunities thereby opening up to a possibility of adopting a socio-cultural approach by integrating a network perspective to entrepreneurship. Entrepreneurship will thus be understood as:*"The scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited. Consequently, the field involves the study of sources of opportunities and the process of discovery, evaluation and exploitation of opportunities. It also includes the set of individuals who discover, evaluate and exploit them"* (Shane and Venkatamaran, 2000). The entrepreneurial start -up phase of discovery, evaluation and exploitation of opportunities as defined above is at the heart of entrepreneurial activity, and captures the nature of entrepreneurship as a process. During these three phases networks may be used for different purposes, and each phase may represent a different need with regards to resource access (Greve, 1995).

According to contemporary research the entrepreneurial process is affected by three things. 1) Prior knowledge of the entrepreneur, 2) cognitive properties with alertness as a central feature of entrepreneurial behavior (Shane and Venkatamaran, 2000) and 3) information regarding the opportunity (Fiet, 1996). An important source of information can be found within the network in which the entrepreneur is actively participating (Elfring and Hulsink, 2003). According to various research scholars opportunities exist in complex webs of social relationships that regulate economic action (Companys & McMullen 2007; Granovetter 1985). Thus, within this study focus will be placed at the role of networks in terms of how it provides resources within the phase of discovery, evaluation and exploitation of opportunities – resources which may contribute to the legitimacy building process of entrepreneurs. The study will delimit from investigating the influence of prior

experience of the entrepreneur as well as the cognitive properties of entrepreneurs for the legitimacy building process. This has been chosen as these two areas represent enough material for a thesis in it-self. It needs to be acknowledged that both are highly relevant factors within the entrepreneurial process, however including these in a proper manner would demand a much bigger scope than what has been made available for this study. Therefore the study will delimit focus to the area of networks and the effect the network has had on the entrepreneurial process of legitimacy building.

2.2 Network

2.2.1 The role of social networks in the entrepreneurial process

Approximately 30 years ago, research on the role of networks in an entrepreneurial context emerged as a new area of inquiry among scholars seeking to understand the influence of networks on start-ups possibilities for survival and growth. Studying entrepreneurship through an analysis of social networks has thus been found to offer a fruitful perspective on entrepreneurship (Greve, 1995). As formulated by Aldrich and Dubini (1991), *"Entrepreneurship is thus inherently a network activity"*. Studies examining entrepreneurship from a network perspective attempts to place the entrepreneur in a social context (Birley, 1985; Aldrich and Zimmer, 1986, Aldrich and Dubini, 1991; Greve, 1995). As proposed by Stinchcombe (1965), networks mitigate the liability of newness faced by the new venture. This has meant that although these scholars recognize that entrepreneurs as individuals are intentional and purposeful in their actions they are largely affected by the powerful influence of social factors on cognitions and information processing (Aldrich and Zimmer, 1986). According to this perspective new business formation cannot solely be attributed to individual acts of the entrepreneur. In viewing entrepreneurship in terms of networks and information processing the perspective adopted within this study will in consistence with the predominant network perspective of scholars argue that social ties play a key role in affecting the abilities of entrepreneurs in gaining information and access to resources that are vital for ensuring entrepreneurial survival and early growth in competitive environments (Golden and Dollinger, 1993; Larson and Starr, 1993; Aldrich and Reese, 1993; Ostgaard and Birley, 1994; Hansen, 1995; Hite, 1999; Stuart, Hoang, and Hybels, 1999**)**. However as there still is a lack of knowledge regarding the impact of networks on the legitimacy building process of entrepreneurial firms, this particular area has been chosen as the point in focus.

2.2.2 The core of network theory

For understanding the nature of a network, social ties represent the core of what constitutes a network. Network research distinguishes between direct and indirect ties. Direct ties consists of both strong and weak ties while indirect ties are contacts, which entrepreneurs don't know and thereby get to know through either strong or weak ties in their own network (Borgatti and Foster, 2003). Indirect ties may then evolve into a direct tie, however as a starting point in seeking to understand the dynamics of networks one need to look at the specific characteristic of how the network has evolved.

A tie between two individuals can be strong or weak, differing in the time spent in interaction, intimacy, emotional intensity or the reciprocal characteristic of the tie (Granovetter, 1973). By using the distinction between friends and acquaintances one can get a simple but clear example of the difference between strong and weak ties. In general strong ties are described as relations with persons entrepreneurs can count on and trust, and strong ties typically refer to family connections, or friends and close business partners (Ruef, 2002). In such cases networks in which the entrepreneurs social ties consist mainly of strong ties are often referred to as high density cohesive networks of embedded ties (Granovetter, 1973; Dubini &Aldrich, 1991; Coleman, 1990). Typical examples of strong embedded ties are networks in which family members, close friends and close partners from prior work experiences are the primary sources of information. The study "Social Resources and Strength of Ties" is an example of a research study that emphasizes high density and strong ties as a vital resource in networks (Walter Ensel, Nan Lin and John C Vaughn, 1981). Moreover some scholars focus on the positive effects of strong ties by directing attention to the motivational feature of strong ties. These assume that a network of strong ties contributes with important mental and social support, which is necessary to promote entrepreneurial action (Aldrich and Zimmer, 1986; Johannisson, 1988).

Contrastingly, weak ties are superficial or casual acquaintances and are characterized as sparsely connected networks of persons rich in structural holes. Structural holes is a term Robert S. Burt (1992) invented to refer to the situation where people with whom an entrepreneur has weak ties are less likely to know one another, which open up holes of new opportunities to exploit, than would have been the case in a high density network of strong ties, where it is assumed most persons already know each other (Burt, 1992; Burt, 1997). As mentioned briefly in the prior section it is the

relative absence of ties, labeled "structural holes", which in Burt's view facilitate individual mobility because high density networks tend to convey redundant information, while weaker ties and indirect ties can be sources of new knowledge and resources.

In line with Robert S. Burt's contribution of the meaning behind structural holes, Granovetter (1974) rests on the view that weak ties and indirect ties are wide ranging and thereby more likely to serve as bridges across social boundaries than strong ties because they provide people with access to non redundant information and resources beyond those available in their own social circles (Granovetter 1982). Lin (1982, 1990) has also highlighted the important role of weak ties by focusing on status attainment and the resources that may come from network activity with weak ties possessing power, wealth or prestige. Thus, numerous research studies have implied that strong ties are less effective for facilitating status attainment because they generally do not bridge hierarchical levels or social boundaries. Nevertheless as demonstrated earlier the efficacy of strong and weak ties is still an area of mixed findings within empirical research, which calls for further empirical investigation (Bian, 1997).

2.2.3 The relative impact of strong and weak ties for resource acquisition within entrepreneurial firms

Especially the specific features of weak or strong social ties have been emphasized as decisive factors for analyzing the resources start-ups obtain as a result of specific types of social ties (Granovetter, 1973, 1995; Burt, 1992; Jensen and Koenig, 2002; Gulati, 1998; Jarillo 1989). Although there is broad consensus regarding the important role networks play for the entrepreneurial process in start-up firms, there is less agreement as to which type of ties that brings most resources and advantages in a firm's early stages. However in reviewing prior literature the majority or research studies tend to focus on the utility of weak ties and the opportunities these leverage.

According to Jenssen and Koenig (2002) social ties of a network may contribute to the acquisition of three categories of resources: motivational, informational and financial resources. The categorization of resources was initially established by Kanter in 1983 and provides a framework from where one can investigate how the network contributes differently in providing these three main types of resources. In this way variables such as number of ties and their strength are assumed

to provide informational, financial, and motivational resources (Granovetter, 1973, 1982, Larson and Starr, 1993; Jensen and Koenig, 2002; Jenssen and Greve, 2002).

It remains somewhat unclear what sort of resources that have been gained by entrepreneurs as a result of specific type of network ties. Although the utility of weak ties is well documented, prior research studies have pointed towards different aspects of strong, weak and indirect ties that provide firms with resources of importance for the survival and growth of emerging firms. For example, Jensen & Koenig (2002) and Krackhardt (1992) disagree as to whether access to finance is related to weak or strong network ties. Furthermore it is assumed that weak ties lead to informational resources to a larger degree than strong ties (Granovetter, 1973; Aldrich and Zimmer, 1986). However, as stated by Burt it is the kind of information that goes through weak ties that is of particular interest. The type of information which weak ties are believed to leverage is called "non redundant information". In contrast to Granovetter (1973), Jensen and Koenig (2002) found that information seem to go through both weak and strong ties at a fairly high rate. In this matter research scholars place emphasis on different areas from which to see the strengths of weak and strong ties. In addition there also exist some studies which concentrate on how resource acquisition can occur through indirect ties (Shane & Stuart, 2002; Stuart Hoang and Hybels, 1999; Zhang et al. 2010).

The ambiguity that rests within research on the relative strength of ties is therefore an area, which presents ample opportunities for further investigation. By linking the independent variable of social ties to the dependant variable of legitimacy building within entrepreneurial firms, the current study seeks to bring insights regarding the relative impact of strong, weak and indirect ties in contributing to the legitimacy building process of entrepreneurial firms.

2.3 Legitimacy

2.3.1 The concept of organizational legitimacy – a multifaceted concept

The concept of legitimacy represents the primary area of interest within this study.
Although legitimacy is a concept, which for long has been associated with political regimes and institutions, it has also become a concept widely acknowledged by organizational scholars for its significant impact on firm survival and growth. Even though the dynamics of legitimacy seen from an entrepreneurial perspective is in its infancy, there are numerous studies emphasizing the large

amount of resources deriving from legitimacy (Hunt and Aldrich, 1996; Stinchcombe, 1965; Zimmerman and Zeitz, 2002; Star and MacMillan, 1990; Tucker and House 1986, Shepherd and Zacharakis, 2003; Delmar and Shane, 2004). Many scholars also see legitimacy as a resource in it-self (Ilchman and Uphoff, 1998; Zimmerman and Weitz, 2002; A. Hitt, 2002). Thereby, besides functioning as a resource, it is also believed to facilitate access to other resources. Gaining legitimacy is therefore often seen as an important issue for entrepreneurial firms, because the newly emerging firms have lower degrees of legitimacy and reputation than in later growth stages (Katz and Gartner, 1988).

There exists a wide array of definitions to the concept of legitimacy. Most of the definitions reflect a retrospective view on legitimacy, emphasizing the mere survival of an organization as the primary indicator of legitimacy being present within it. As a response to this other organizational researchers have argued for formulating a more proactive interpretation of the concept by directing attention to the element of building legitimacy, and thereby how to become legitimate as a firm (Zimmerman & Zeitz). With varying degrees of specificity, legitimacy is thus like entrepreneurship a multifaceted concept, which operates differently in separate contexts depending on the approach one has for understanding its dynamics. Grasping the concept as a whole is therefore quite problematic and organizational scholars tend to use different angels (Suchman, 1995). As an illustrative example organizational scholars such as Dowling and Pfeffer (1975) have focused on the evaluative side of legitimacy emphasizing how organizations become legitimate as a result of justifying their right to exist through cultural conformity thereby depicting legitimacy to stem from the congruence between an organization and its cultural environment. As a contrast to the evaluative dimension of legitimacy, attention has also been directed to the cognitive side of legitimacy. From this perspective represented by organizational scholars such as Meyer and Scott (1983), legitimacy is obtained as a result of being understandable as an organization rather than just desired by the environment (Meyer and Scott, 1983).

In general terms the perspectives on legitimacy within contemporary organizational research differs in that there are two central branches – the Institutional and the Strategic approach to legitimacy. The institutional approach often depicts legitimacy as a set of constitutive beliefs (Meyer and Scott 1983; DiMaggio and Powell, 1991; Meyer and Rowan, 1991). Furthermore legitimacy is something which organizations are being accorded by the institutional environment as a result of conformance

to the prevailing norms and rules established by the environment. The environment consists of constituents in the form of stakeholders, which accord legitimacy to an organization if it lives up to the criteria of being desirable, proper and appropriate within the socially constructed system of norms, values beliefs and definitions (Suchman, 1995). The way legitimacy is expressed is through the transfer of resources which firm's receive as a result of conforming to the values and interests of constituents. The constituents, who have an impact on the legitimacy of most contemporary western organizational forms are the state, the public, the financial community and the media. For instance governmental bodies of the state control vital resources through awarding contracts and grants but also through regulation and legislation (Hybels, 2004). As another illustrative example, the public plays a key role in the legitimation of an organization by controlling resources on the demand side. The public in the form of consumer groups and interest groups also influence the conditions for legitimacy by affecting the processes of governmental legislation. Consequently there are many stakeholders, which intentionally and unintentionally play a role for the transfer of legitimacy for an organization.

In contrast the rhetoric of the strategic approach is characterized by its perspective on legitimacy as an operational resource that organizations extract from the environment by having a high degree of managerial control. Thus, proponents of the strategic approach depict legitimacy as a manipulable resource, which organizations have the ability to foster through strategic efforts (Pfeffer, 1981; Ashforth and Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Dowling and Pfeffer, 1975). In this way firms are seen as having some authority over their own situation having possibilities of building legitimacy and thereby strengthening its prospects for acquiring resources.

2.3.2 The duality of legitimacy – a resource or a byproduct of resources

As stated by Hybels (1995) legitimacy is an intrinsically abstract construct, which has played a critical role in social theory, nevertheless legitimacy has functioned as a blind man's hammer, with many social scientist using the term without really knowing what legitimacy is. Some have described it in terms of observed social stability, but haven't been able to explain from where this stability is derived. Therefore legitimacy has as a concept remained both abstract and indefinite (Hybels, 1995). In addition legitimacy has no material form and therefore it can be contended that its dimensions only become evident through the means of something else. Although some, as for instance Dowling and Pfeffer (1975) and Zimmerman & Zeitz (2002), simply view legitimacy as a

resource in itself, Hybels (1995) state that legitimacy rather needs to be understood as both part of the context for exchange and a byproduct of exchange. Therefore resources functions as a medium of legitimation from where the processes of legitimacy building evolves, which the following quote is an illustration of:"*To obtain images of legitimation processes, researchers should investigate the flow of resources from organizational constituencies as well as the pattern and content of communications. Legitimation derives from increases in the flow of resources, while delegitimation occurs as the flow of resources declines. I do not mean to imply, however, that resources and legitimacy are synonymous, only that resource flows are among the best evidences of legitimation. Resources evidence legitimacy not simply because legitimation provokes the transferal of resources, but because resources are media by which approval and consent are expressed* (Hybels, 1995:244). Thus, a firm's legitimacy is linked together by the extent to which it is able to acquire various types of resources (e.g. R&D, informational knowledge, financial, brand equity) for producing other resources and thereby increasing its levels of legitimacy (Hybels, 1995; Low, 2010). Therefore in seeking to uncover the dimensions of the legitimacy building process it can be argued that a conceptualization of the phenomena is only possible through acknowledging resources as a medium from where legitimacy is expressed through. Using this as a basis opens up to notion of the network as a provider of resources, which prior research studies have provided ample evidence for (Granovetter, 1973; Krackhardt, 1992; Jensen & Koenig, 2002). It can therefore be argued that identifying indicators of different types of legitimacy needs to be seen in the light of the resources obtained as a result of support from the network.

2.3.3 The existence of different types of legitimacy

Within contemporary organizational literature various researchers have found it necessary to divide legitimacy into different types (Scott, 1995; Hunt and Aldrich, 1996; Zimmerman and Zeitz, 2002). By categorizing how each type rests on distinct behavioral dynamics, researchers commonly distinguish between three types of legitimacy, which firms seek to build: Regulative, Normative and Cognitive legitimacy**.**

<u>Regulative legitimacy</u>

The first type is 'regulative legitimacy', which is also known as sociopolitical regulative legitimacy[1]. Regulative legitimacy can be obtained through **addressing common laws, standards, codes, licensed practices and regulations** set up by government bodies, credentialing associations and powerful organizations. When achieving regulative legitimacy, firms become authorized in a sense that strengthens its likelihood of becoming approved by stakeholders. As stated by Zimmerman & Zeitz (2002:419): "*Key to the concept of sociopolitical regulative legitimacy is that it indicates to stakeholders that the new venture is acceptable to the various regulative agencies, even when little is known about how effective the rules, regulations, standards, and expectations are in meeting the desired ends*". Thus, although the exact effects of conformance to rules and standards remains uncertain, regulative legitimacy is believed to occur despite of this. There are many different ways from which regulative legitimacy may come into expression. Some of the most central ways a firm can justify its existence is through obtaining professional certification and practicing generally accepted accounting principles (GAAP). Firms that follow these principles are seen as trustworthy managers of the financial resources they handle (Brinkerhoff, 2005).

Normative legitimacy

The second type of legitimacy is most often known as 'Normative legitimacy' which can be obtained if an organization is able to reflect that it does business in accordance with normative standards[2]. In general terms firms fulfill normative legitimacy when they treat employees fairly or act in a way that demonstrate their ability to be socially responsible in the choices they make to operationalize business ideas. There is a range of practices, which research scholars tend to pinpoint when identifying examples of normative legitimacy. Conducting **CSR** and **Fair trade practices** are believed to be central for achieving this type of legitimacy. However normative legitimacy can also be reached from a less soft and a more economic angle. As an example, a **firm's ability to generate profits** form part of the category of normative legitimacy, because it is seen as an indicator of success thereby justifying the firm's right to exist. Furthermore normative legitimacy can be created if a firm succeeds in **receiving endorsements from powerful organizations (for instance positive press coverage)** or if it demonstrates abilities within **conducting different types of procedures and technologies**.

[1] Hunt and Aldrich, 1996 and Zimmerman and Zeitz, 2002 uses the term Sociopolitical regulative legitimacy. Scott, 1995, uses the term regulative legitimacy.
[2] Moral legitimacy is the term Suchman (1995) uses instead of normative.

Cognitive legitimacy

The third type of legitimacy is typically referred to as cognitive legitimacy. Some research scholars have claimed that it partially overlaps with the normative form of legitimacy (Zeitz, Mital and McAuley, 1999). The prevailing framework of cognitive legitimacy deals with employing methods, concepts and modes of thinking that are widely held among constituents within society and the business world. Researchers have pointed towards different ways from which firms can accomplish cognitive legitimacy. When **hiring experienced and highly educated employees** firms are often seen as representatives of professional behavior, reflecting a higher level of cognitive legitimacy than would have been the case if it did not use the assistance of educated or experienced workers. Thus, a firm's ability to foster cognitive legitimacy depends on its capabilities of practicing the wide held beliefs and ideas of how to lead a business forward professionally, even though one cannot find out precisely what the managers know or if the techniques they endorse are indeed effective (Zimmerman and Zeitz, 2002). Where cognitive legitimacy mostly refers to using professional and best practices, it can also be accomplished from **implementing novel ideas**, as this is also believed to be illustrative of creativity, which is widely believed to be a central ingredient for business success.

2.4 Developing the conceptual framework

2.4.1 Rationale of the study

A broad specter of theory state that the network facilitates access to resources among entrepreneurial firms. However it remains largely unknown how the network contributes to the process of legitimacy building within entrepreneurial firms. Legitimacy is also perceived to be a resource in itself. Nevertheless because of its intangible nature (akin to a black hole) it hasn't been investigated how the network facilitates access to the resource of legitimacy. Because legitimacy is only possible to see trough the means of other resources (Hybels, 1995), it can therefore be argued that in order to identify indicators of different types of legitimacy, one needs to take into account the resources from where legitimacy have sprung. On the basis of the central findings of network oriented research stating that the network plays a vital role in facilitating access to resources in general, the current study has chosen to apply Kanters (1983) categorization of resources into three broad areas: motivational, informational and financial resources. This has been chosen as these seemingly represent the most relevant types of resources discussed within prior research on entrepreneurship and network effects. However from this the aspiration of this study lies in

narrowing down focus for the identification of the resource of legitimacy, because it still is highly unclear how it is affected by the network. Thus, the purpose of the study will be to examine if and how the network has played a vital role in contributing to facilitate access to the resource of legitimacy and thereby also affected the legitimacy building process of entrepreneurs. The underlying assumption of the study, which state that the network plays a vital role in facilitating access to the resource of legitimacy and the legitimacy building process of entrepreneurial fashion firms, will thus be tested empirically with the aim of getting a better understanding of the connection between social ties and legitimacy building within an entrepreneurial context.

2.4.2 Theoretical approach adopted for investigating the effect of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms

For uncovering the effects of networks on the processes of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms, a managerial and process oriented approach to entrepreneurship as represented by Shane and Venkatamaran (2000) will be combined with a sociological approach within the micro/individual level of analysis[3]. The latter captures the predominant streams of thought within the network perspective focusing upon the social relations of entrepreneurs in the form of strong, weak and indirect ties. By examining the effect of different types of network ties it allows one to distinguish their relative importance within the processes of legitimacy building. Furthermore it serves to verify or falsify the validity behind the study's assumption stating that the network plays an influential role within start-up's processes of legitimacy building.

2.4.3 Entrepreneurship and legitimacy building as a process

In following the widespread academic opinion that the entrepreneurial opportunity of discovery, evaluation and exploitation as well as the acquisition of resources and thereby legitimacy building is a process (Hybels, 1995; Alvarez and Barney, 2007; Neergaard and Ulhøj, 2007; Sarasvathy 2001; de Koning, 2003), the thesis seeks to investigate how the network affects the process of legitimacy building on the example of entrepreneurial firms in the Danish fashion industry. As stated by Hybels (1995):"*Because the flow of resources and the building of legitimacy are mutually reinforcing dynamics, I have advocated the study of legitimation as it occurs over time".*
In line with this statement the thesis will apply a process perspective from where indicators of Regulative, Normative and Cognitive forms of legitimacy can be identified within the different

[3]See literature review page 10-11: Overview table of the approaches to the conceptual understanding of entrepreneurship.

stages of the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation. Legitimacy building is thus a process, which evolves through different stages throughout a firm's existence (building legitimacy, maintaining legitimacy, repairing legitimacy). However, as specified by Zimmerman and Zeitz (2002: 428): "*Before a new venture can maintain and repair legitimacy, it must acquire it"*. Within this particular study focus will therefore be delimited to the "building part" of legitimacy within the entrepreneurial process.

2.4.4 Resources as the parameter from where to identify legitimacy

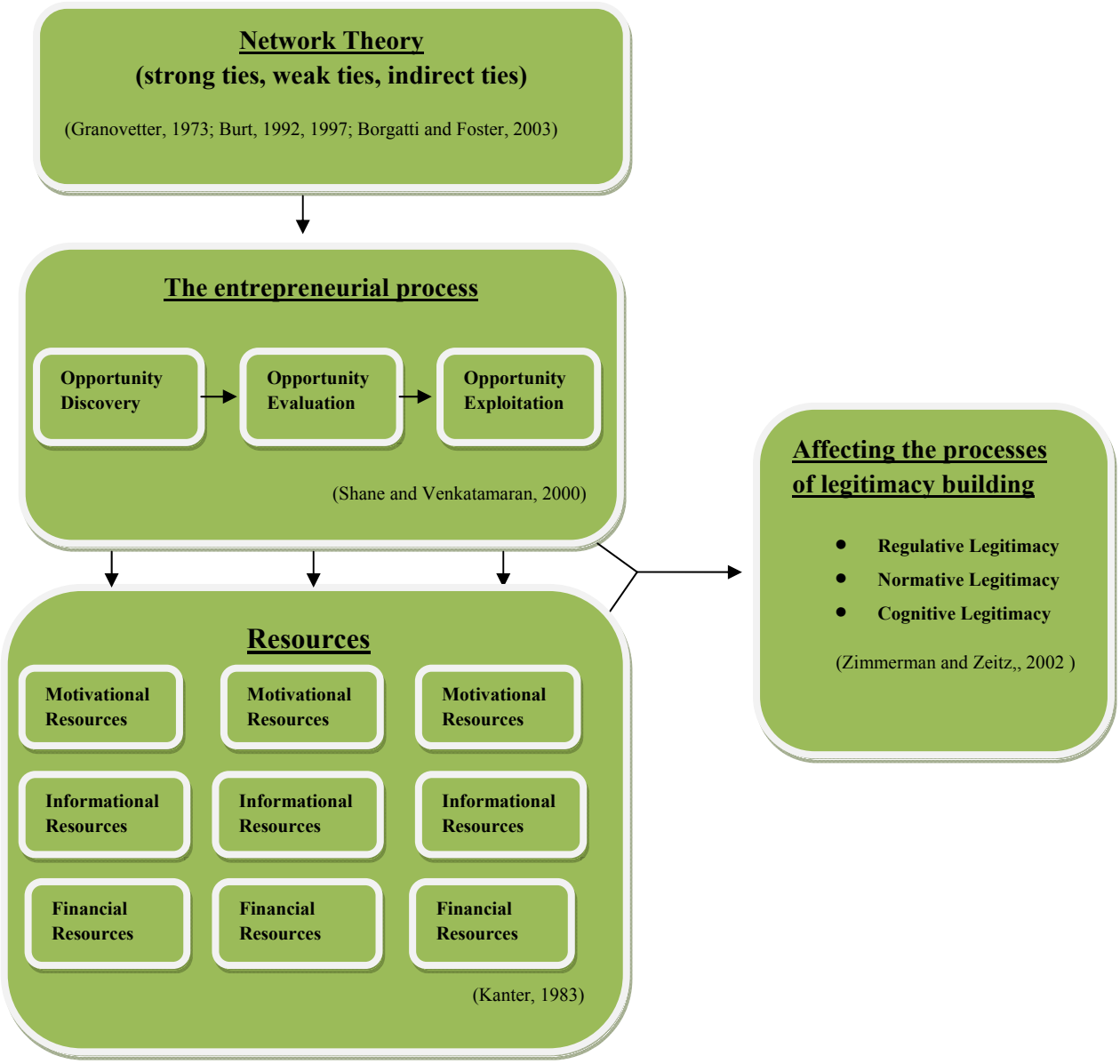
Applying the notion made by Hybels (1995) and Low & Johnston (2010) a firm's legitimacy is linked together by the extent to which it is able to acquire various types of resources (e.g. R&D, financial, brand equity, knowledge) for producing other resources (Low & Johnston, 2010). In consistence with the categorization of resources provided by Kanter (1983), although legitimacy is often perceived to be a resource in itself, legitimacy may be expressed through the parameter of motivational, informational and financial resources. Using this notion as a basis, the current study seeks to identify indicators of regulative, normative, and cognitive types of legitimacy within the entrepreneurial process (discovery, evaluation and exploitation) by using "resources" as a parameter. As stated by Hybels (1995), legitimacy is a difficult concept because it has no material form. It exists only as a byproduct of exchange and accumulates as resources are obtained. In this way resources accumulate as legitimacy is established and resources then become a *medium* of legitimacy building. Therefore, in seeking to uncover the dimensions of the legitimacy building process it can be argued that a conceptualization of the phenomena is only possible through acknowledging the medium from where legitimacy is expressed through. In this study the categorization of resources made by Kanter (1983), distinguishing between motivational, informational and financial resources will therefore be adopted as the mediator from where legitimacy evolves. Thus, the thesis will look for detailed narrative accounts of how the network ties (strong, weak and indirect) in practical terms have affected the entrepreneurial process of entrepreneurial fashion firms, in terms of contributing to motivational, informational and financial resources. From this, the research study will look for indicators of regulative, normative and cognitive forms of legitimacy occurring as a result of the entrepreneur's network of social ties.

2.4.5 Approaching legitimacy through strategic managerial lens

With regards to understanding the nature of legitimacy the approach adopted within this research study lies to a higher degree within the domain of the strategic school of thought than the institutional school of thought. By employing the term "legitimacy building", this study recognizes the strategic managerial perspective, which prescribes firms capabilities of influencing the processes of legitimacy building (Scott, 1995, Deeds et al, 1997). This stream of thought recognizes how constituents in the form of stakeholders from the environment play a role but chooses to lay emphasis on the potential for strategic action within firms to affect and create for themselves a process of legitimacy building. This perspective stands in contrast to the institutional streams of thought who tend to delimit focus to the role of institutional constituents, and how these accord legitimacy to those firms that are able respond according to the isomorphic pressures established by the environment (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Thus, in seeking to understand the dynamics of the processes of legitimacy building, the study will to a higher degree lean towards the strategic school of thought, which embodies the perspective of managerial action as a central part of the process. In this matter, legitimacy is not only something which firms acquire or are being accorded, but also something which firms can build for themselves though strategic efforts.

The figure on the following page is an illustration of the conceptual framework, which will be used for analyzing the empirical findings of the study. It reflects a path which begins with a network perspective to entrepreneurship while acknowledging the process of opportunity discovery, evaluation and exploitation as an inherent part of entrepreneurship. Thus, it seeks to capture the legitimacy building process by illustrating how different network ties (strong, weak and indirect ties) lead to access to informational, motivational and financial resources and accordingly indicators of regulative, normative and cognitive types of legitimacy within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation.

2.5 Illustration of Conceptual framework



3. Method Section

3.1 Positioning the research – adopting a positivist position

Epistemology and ontology has a central place in all research and need to be given careful attention as these significantly shape the research design and methodologies of a study (Eriksson and Kovalainen, 2008). Therefore it is important to note that all research methods are interwoven into philosophical assumptions that deal with how the world is made up (ontology) and how one might discover knowledge about the world (epistemology). Within social science research there exist a range of different positions on how to perceive the world and the construction of knowledge. These philosophical positions are central by informing the methodology and thus providing a context for the research process and grounding its logic and criteria. Positivism and constructivism are in many cases referred to as the two core assumptions, which distinguish research methods by applying fundamentally contrasting views on how to carry out research (Eriksson and Kovalainen, 2008).

Positivist research assumes that an objective physical and social world exists independent of humans. Researchers adopting the positivist perspective seek to craft precise measures that will detect those dimensions of reality that interest the researcher, which makes reality possible to detect and investigate. Although positivism is mostly associated with quantitative research methods, it is no longer uncommon to conduct qualitative research using the positivist paradigm for understanding the nature of knowledge, and the conditions that have to be met for knowledge to be acquired (Stake, 1995; Yin, 2003). Relating the current research to the context of how networks affect the process of legitimacy building within entrepreneurial Danish fashion firms, this study adopts a positivist position, meaning that reality is seen as objective and possible to discover through carefully planned methods. In adopting a positivist position the study is concerned with the empirical testability of prior theory, which in this study is based on the assumption that the network plays an influential role within the legitimacy building process of entrepreneurial firms. The aim of this study will therefore be to discover reality by crafting precise measures that can detect the dimensions of the phenomena. Thus, the study seeks to empirically test the validity of prior research, which states that the network plays an influential role for the entrepreneurial process in providing and facilitating access to resources (Aldrich and Reese, 1993; Ostgaard and Birley, 1994; Hansen, 1995; Stuart Hoang and Hybels, 1999; Hite and Hesterly, 2001; Jensen and Koenig, 2002). As legitimacy building represents a blurred area within this context, focus will be directed towards

exploring the effect of networks on the legitimacy building process of entrepreneurial fashion firms operating within the Danish fashion industry.

3.2 Research methods

3.2.1 Qualitative research methods

The thesis is built up around qualitative research methods as the objective of the study has been to investigate the social phenomena of networks effects on entrepreneurial firm's processes of legitimacy building through the means of rich contextual data. Within qualitative research focus is on the *"objective analysis of subjective meaning"* (Erickson, 1986). Qualitative research methods are therefore characterized by their focus on exploring and explaining the world through observation and by appreciating social actor's experiences. When prior insights about a social phenomenon under scrutiny are modest, qualitative research has proved to be appropriate and efficient by its explorative and flexible nature (Ghauri and Gronhaug; 2002). Often qualitative research has contributed to better understandings of issues, which have remained unclear in quantitative research (Eriksson & Kovalainen, 2008). Advocates of qualitative research have often emphasized how understanding a phenomenon from the point of view of participants and their particular social and institutional context is largely lost when textual data are quantified (Kaplan and Maxwell, 1994). However conducting qualitative research is by some seen as a challenging task because it presumably "*does not rely on unified theoretical and methodological concepts as quantitative analysis does*" (Eriksson & Kovalainen 2008:30). Nevertheless, research scholars like Robert K. Yin (1994, 2003) and Robert E. Stake (1995) has demonstrated that qualitative research through case studies can be structured around predetermined and carefully planned methods and within a positivist paradigm.

3.2.2 The application of a multiple case study research design

Although still under debate, case studies as a research method have become widely accepted in social science studies (Eisenhardt, 1989; Lee, 1989; Miles and Huberman, 1994; Yin, 1994, 2003). A multiple case study design is relevant for theoretical reasons such as replications, contrary replication, extension of theory and elimination of alternative explanations (Eisenhardt and Graeber, 2007). Furthermore conducting multiple case studies enables comparisons across cases that clarify whether an emergent finding is idiosyncratic to a single case or is consistently replicated by several cases. According to Yin (1984, 1994, 2003) and Johnston et al. (2000) evidence from multiple cases is often more robust and will therefore be a preferable research strategy to single case studies.

An important thing to note is that multiple case studies can be positivist (Yin, 1994; Benbasat et. al, 1987), or interpretive/constructivist (Walsham, 1993), depending upon the philosophical position of the research study. Thus, for this study, research is conducted on the basis of qualitative case study methods that are rooted within the philosophical stance of positivism as presented by Robert K. Yin. Applying a research design of multiple case studies is chosen as an adequate research strategy for this study, because the aim is to "*investigate a contemporary phenomenon in depth and within its real life context, especially when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident*" (Yin, 2003:13). With this as the basis the study investigates the phenomenon of networks influencing the entrepreneurial process of legitimacy building, which remains a blurred area within organizational research. Furthermore the multiple case study method serves as a relevant tool when dealing with an unclear area such as the resource of legitimacy because it enables a focus which "*address complex organizational managerial and other business issues, which are difficult to study with quantitative methodologies*" (Eriksson & Kovalainen 2008:116).

Although both single and multiple case study methods have been dismissed by critics who question the rigor of the approaches, numerous studies throughout the last 25 years have proved that case study methods can be used successfully to come underneath the surface of a situation by providing a rich context for understanding a particular phenomena under study. In this way Yin (1994, 2003) and Stake (1995) among others, have developed detailed and well defined procedures for case study research. The central feature of case study methods within qualitative research is that they are holistic in orientation by treating a specific phenomenon as a whole system and searching for patterns that lie within its bounds (Yin, 2003). Thus, the aim of the current research is to explore the patterns behind the role of networks in relation to the processes of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms operating in the Danish fashion industry.

3.3 Research design

3.3.1 Adopting an exploratory research design

The scope of the thesis is confined to positivist exploratory research using a multiple case study design, which satisfies the general characteristics of exemplary case research as proposed by Yin

(1994, 2003)[4]. According to Yin (1994, 2003), Denzin (1970), Fielding and Fielding (1986) and Miles and Huberman (1984) the exploratory research design is suitable for investigating phenomena, which remains undiscovered in some sense - in this case the effect of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial firms[5]. As stated by Yin (2003:15):"*the case study strategy may be used to explore those situations in which the intervention being evaluated has no clear, single set of outcomes".* With an exploratory look, this study thus seeks to facilitate the design of future research and inspire new research studies to focus upon the area of legitimacy building in relation to networks.

In the context of this, the methodology of the current research study follows the guidelines set forward by Yin (1994, 2003), regarding how to conduct multiple case studies while seeking to ensure a high degree of validity and reliability. As an important first step in achieving this, the current study has developed a conceptual framework based on prior theory. As emphasized by Yin (2003:29): "*Theory development prior to the collection of any case study data is an essential step in doing case studies…(..)a good case study investigator should make the effort to develop the theoretical framework, no matter whether the study is to be explanatory, descriptive or exploratory. The use of theory, in doing case studies, is not only an immense aid in defining the appropriate research design and data collection but also becomes the main vehicle for generalizing the results of the case study".* The above quote is illustrative of Yin's logic of multiple-case studies, which assumes that case study research should be conducted on the basis of a rich theoretical framework. The main reason behind applying theories as a first step, is that it allows for the prediction of future events as well as the prediction of the absence of future events. Thus, without a theoretical framework it could be argued how it is not possible to observe and reason for the absence of future events, because then events simply do not happen. In line with this thinking McClintock et al. (1979: 616) have stressed how: "*Only with preconceived expectations non-events can be identified".*

---

4 http://www.arfasia.org/research_methodology/qualitative_research/case_study_research/using_case_study_in_research.pdf

5 Quote demonstrating the argument of using qualitative methods for causal explanation. Miles and Huberman, 1984: "*until recently, the dominant view was that field studies should busy themselves with description and leave the explanations to people with large quantitative data bases. Or perhaps field researchers, as is now widely believed, can provide exploratory explanations – which still need to be quantitatively verified. Much recent research supports a claim that we wish to make here: that field research is far better than solely quantified approaches at developing explanations of what we call local causality – the actual events and processes that led to specific outcomes".*

Therefore the conceptual framework developed through the literature review serves as the basis for grasping the concepts presented in the research question while laying the foundations for analyzing the empirical data. In this way, the current study draws on theory regarding entrepreneurship, legitimacy building and network theory. By combining each theoretical stream the aim is to explore the connection assumed to exist between the network and legitimacy building within the entrepreneurial process of Danish fashion firms.

3.3.2 Analytical strategy

The network ties of each case are investigated from the entrepreneur's point of view (ego-centred). In applying a multiple-case study design, a literal replication strategy is used to identify consistent patterns of how the network contributes to the entrepreneurial process of legitimacy building by affecting access to the resource of legitimacy. In this way the study follows the guide lines set forward by Yin (2003) with a replication rather than sampling logic towards analytic generalizations. One case to the next is then based on the match with the underlying theoretical approach of the study, which assumes that the network has an influence on the legitimacy building process of entrepreneurial firms. In demonstrating the replication power of the multiple case study, the thesis seeks to develop a set of propositions for future research.

3.3.3 Scientific approach

In order to analyze and handle the complex nature of legitimacy building as a phenomena, the scientific approach of the study starts out within a deductive system. However the results of the research are based on both theoretical argumentations but also new findings, which extend further research. Thereby, in applying the network approach to entrepreneurship, which is based upon the premise that the network is important because it provides the entrepreneur access to necessary resources, the study thus seeks to test this claim on the example of the resource of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms.

Overview of the multiple case study design

Case study design	Exploratory multiple case study
Unit of analysis	The process of legitimacy building within Danish entrepreneurial fashion firms
Research objectives	To provide insight to how the network contributes to the legitimacy building process of entrepreneurial fashion firms
Research sites	10 entrepreneurial firms operating within the Danish fashion industry
Theoretical focus	Social ties impact on legitimacy building within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation

Table 1. The present multiple case study summarized

3.3.4 Selection of industry – The Danish Fashion Industry

According to surveys made by Vækstfonden, 80 percent of Danish fashion start-ups cannot survive the first 5 years of existence (Tran, 2008). Thus, only 20 percent appear to have the abilities of creating a financially sound business. According to prior research, one major problem of fashion entrepreneurs lies in the existence of a mismatch between investors' lack of knowledge about fashion business and Danish fashion entrepreneur's lack of a business mindset (Tran, 2008). With these aspects in mind the study has chosen to focus upon entrepreneurs operating within the creative industries on the example of the Danish fashion industry.

Legitimacy represents an interesting research area within the context of the creative industries, as research has shown how these distinguish from humdrum industries in pertaining high levels of risk grounded in their existential necessity of having to balance art with business (Caves, 2000). The dual nature characterizing this balancing act is a fundamental aspect of creative industries, which in relation to Danish fashion entrepreneurs epitomize the tentative basis from which they start their business. Furthermore it underlines the importance of establishing legitimacy for ones business, as the line between success and failure is thinner and more edgy than what can be expected in humdrum industries (Caves, 2000).

3.3.5 Strategies for selecting cases

A total of 10 holistic cases within the multiple case study design have been selected using a combination of two distinct purposive sampling strategies: 1) Theoretical sampling and 2) snowball sampling. Within multiple case study research one can apply and choose from 16 different purposive sampling strategies (Patton, 2002).The rationale and power of purposive sampling strategies lies in selecting information rich cases for gaining in depth insight of a phenomenon. In this matter studying information rich cases yields insights and help provide in depth understanding rather than empirical generalizations (Patton, 2002).

Applying the purposeful strategy of theoretical sampling

As the purpose of this study is to gain insight into which role the network has in the legitimacy building process of entrepreneurial firms, the current study has used a list of criteria for selecting each case. The first criteria used, was whether the case was likely to face the challenge of legitimacy building. For identifying firms who were in the stage of building legitimacy, theoretical sampling was applied. Existing theory and contemporary literature has stated a clear connection between legitimacy building and the liability of smallness and newness facing entrepreneurial firms (Hannan And Freeman, 1984; Aldrich and Fiol, 1994; Suchman, 1995; Zimmerman and Zeintz, 2002; Beamish, 2008). Using this as a basis, the current study has thus selected firms from their likelihood of demonstrating relevance to the subject of legitimacy building by looking at their size and age. In this way sampling is theoretically driven by "*Finding manifestations of a theoretical construct of interest so as to elaborate and examine the construct and its variations.*" (Patton, 2002:243). The assumption within this study has been that networks play an influential role within the legitimacy building process of entrepreneurial firms. By testing the validity of this assumption through the selection of cases, which face both liabilities of smallness and newness, it is the aspiration that this will yield new insights to the role of networks in the context of the legitimacy building within these types of firms. Although it could be argued that purposive theory based sampling as a method doesn't solve the problem of selection bias, it does reveal the selection criteria, which ultimately serves to reduce the vulnerability to criticism for not being sufficiently rigorous (Neergaard and Ulhøj, 2007).

Within this study newness is defined as 1-10 years of firm existence. This is in consistence with the study of Stefanovic (2011) regarding entrepreneurship, who uses this timeframe for distinguishing new firms from mature (11-20 years of age) and elder firms (21-30 years of age) (Stefanović,

2011[6]). However it is important to note that there exist great definitional difficulties in new firm research. Thus, there are different views on this matter and therefore the definition of a new firm is not a clear-cut or unambiguous issue. Most often the definitional difficulties concern aspects of the formation process such as the start-up date, early changes in activity, independence and newness (Mason, 1983). Furthermore a 1-10 year timeframe was found to be most appropriate as this study seeks to investigate the entrepreneurial process as a whole, which entails a distinction between the three phases of discovery, evaluation and exploitation of a business idea (Shane and Venkatamaran, 2000). Each phase of the entrepreneurial process therefore necessitates a timeframe which can cover the scope of all three.

The term smallness contains some ambiguity as well; however there seems to be an increasing consensus regarding the classification of micro, small and medium firms and how these relate to the term smallness. In fulfilling this criteria micro businesses are to a high extent faced by the liability of smallness. Referring to the guidelines established by the European Commission, this study will delimit focus to businesses classified as micro businesses i.e. 1-10 employees[7].

Applying the purposeful strategy of snowball sampling

The second type of purposive sampling strategy used within this study is most often known as "snowball sampling" (Patton, 2002). Thus, the selection of cases has been made on the basis of recommendations given by industry professionals within the area of entrepreneurship in the Danish fashion industry. Especially the project leaders of the EU and state funded project "Fashion Accelerator" (Peter Koppel and Axel Beck), have led to valuable contact info and information regarding which fashion entrepreneurs that are in the phase of legitimacy building while facing the liability of smallness and newness[8]. The remaining cases selected for this study have been selected on the basis of the researchers' own prior work experiences with designers, which has led to valuable insight about the entrepreneurial situation of each firm.

[6] http://www.sjm06.com/6_1_2011_full%20text/6(1)2011_7.pdf)
[7] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
[8] Fashion Accelerator is a tailored development program for Danish fashion companies. The program accelerates the growth and equip them to international markets. It represents a unique opportunity for ambitious, growth-oriented fashion companies to become stronger at both business and design. Fashion Accelerator is funded by the EU regional fund, the Central and South Capital Region, the Danish state and the contributing fashion companies.

3.4 Data collection

3.4.1 Data collection methods

Qualitative data in the form of interviews serves as the primary source of data for exploring the phenomena of network's influence on the legitimacy building process of Danish fashion entrepreneurs. Furthermore most firms have provided material and documents with information regarding the company's history, profile, showrooms and sales agents around the world as a testimony of some of their important network ties. In this way data consists of both primary data in the form of interviews and other forms of data such as web pages, online articles, brochures and documents provided by each case. The secondary data has thus enabled the study to validate some of the information gathered from interviews, which ultimately serves in creating triangulation for the study (Berkeley Thomas, 2004).

According to Miles & Huberman (1994), Patton (1990) and Stake (1995) interviews may often play an important role for the discovery of new findings because it allows research to systematically collect information about a phenomena of interest. Given the ambiguous and complex nature of legitimacy and network effects as a subject matter, interviews thus play a vital role in providing in depth insight into the personal details of network patterns and the effect of those on resource access. With the inspiration from Miles & Huberman's (1994) and Stake's (1995) procedures for conducting qualitative interviews, an interview guide as recommended by Yin (2002) is created for keeping targeted while allowing interviewees to tell their stories (see appendix 3).

A total of 10 cases has been selected and have been interviewed in person and via telephone. The duration of each interview ranges from approximately 20 to 60 minutes, depending upon the availability of each interviewee. Each interview has been audio taped and transcribed and written notes have been made for all telephone interviews (see appendix 6). A total of 28 interviews have been conducted where 18 of these consist of telephone interviews whereas the remaining 10 interviews in most cases have taken place on the site of each firm. This has also contributed with a better understanding of the work procedures taking place within each firm on a daily basis.

3.4.2 Data gathering list

The table on the following page is as an overview of each case selected for this particular research study. Transcriptions of each interview and notes from telephone interviews are listed in the appendixes 4, 5 and 6 in the same chronological order of this list.

Data gathering list: Overview of cases in chronological order

Primary interviews						
Name	**Position**	**Company**	**Age of the company**	**Number of people working in the company**	**Number of personal Interviews (duration)**	**Number of telephone interviews**
Kristina Nordborg	Designer/owner	Eudaimonia cph	2	1	1 (105 min)	1
Maria Høgh Heilmann	Designer/owner	Aymara	6	5	1 (46 min)	2
Dea Kudibal	Designer/owner	Kudibal	8	5	1 (31 min)	2
Henriette Steffensen Copenhagen	Designer/owner	Henriette Steffensen	8	2	1 (38 min)	1
Julie Villumsen & Stine Boskov	Designers/owners	Make Zenz/The Baand	6	2	2 (109 min) (38 min)	2
Lærke Skyum Blichfeldt	Designer/owner	Ayni	5	8	1 (57 min)	2
Maja Haahr	Designer/owner	Froks (Fünf, Shop, Madam skrald)	6	4	1 (38 min)	2
Line Hvass	Designer/owner	Vita Vass	8	1	1 (39 min)	1
Cecilie Bahr	Designer/owner	HUGS/Vonryba	6	1	1 (26 min)	2
Rikke Hubert	Designer/owner	Hubert	6	1	0	3

Table 2. Data gathering list. (see appendixes 4, 5 and 6)

3.4.3 Case descriptions

Below follows a short introductory description of each case selected for this particular research study. Common for all cases lie in each case's potential to illustrate entrepreneurial issues of relevance, in relation to legitimacy building whilst facing the liability of smallness and newness in the Danish fashion industry.

Case 1. Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph) :

Eudaimonia Cph represented by designer and owner of the firm Kristina Nordborg was founded in 2009[9]. It is run solely by Kristina Nordborg who sells her fashion designs via internet sale and to different stores in Denmark, the US and Japan. Kristina Nordborg uses manufacturers for producing her styles in three different countries: India, Nepal and Peru. To afford living out her dream as an entrepreneurial designer, Kristina also works full time in a partly fashion related production company named Company House. When she first started out establishing her own brand she also worked fulltime in a big jewelry company named Carré. The costs of supply, fabric and production have necessitated a steady income and therefore Kristina Nordborg still works full time for another company while leading her own brand at the same time. Kristina Nordborg uses various different manufactures for producing her styles.

Case 2. Maria Høgh Heilmann (Aymara)

Aymara is a Danish fashion firm, which was founded in 2005 by the Danish designer Maria Høgh Heilmann and her business partner Trine Fyhr[10]. Today the company is run by Maria Høgh Heilmann and the company's sales agent Marie Worsøe. A total of 5 persons work on a daily basis on promoting the brand, and the company has its office and showroom in the center of Copenhagen. When Maria Høgh Heilmann first started her business Aymara, she also worked for a big fashion organization named Metropol. Here she designed styles for different companies that belonged to Metropol while she on the sideline worked on starting her own business. Since the company was founded Maria Høgh Heilmann has dedicated her design and work to corporate social responsibility practices and fair trade, which throughout the firms history has played an important part of the brand's image.

Case 3. Dea Kudibal (Kudibal)

Kudibal was founded by Dea Kudibal in 2003 who is the designer behind the brand[11]. Dea Kudibal runs the company with business partner Henning Jacob Larsen and the company has a total of 5 employees. Dea Kudibal's company form part of the nationally and EU funded fashion accelerator program, which seeks to help small and new fashion firms on creating growth. Today Kudibal as a

[9] http://shop.eudaimoniacph.com/shop/profile.html
[10] http://www.aymara.dk/36338/Company%20Supply%20Chain
[11] http://www.kudibal.dk/about.html

brand is represented various places such as in Illum's Copenhagen, Le bon Marché in Paris, Isetan and Takashimaya in Tokyo and Neiman Marcus in the US[12].

Case 4. Henriette Steffensen (Henriette Steffensen Copenhagen)

Henriette Steffensen began her career as a selfmade designer in 2003 when she started her own brand and company "Henriette Steffensen Copenhagen[13]. The company has gone through various restructuring changes as a result of the financial crisis in 2009, which has led to outsourcing of some of the company's administrative tasks. Today the company is solely run by Henriette Steffensen who has one assistant who helps on a daily basis. Henriette Steffensen today also forms part of the growth promoting program "Fashion Accelerator" arranged by the project managers Peter Koppel and Axel Beck.

Case 5. Julie Villumsen and Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)

Make Zenz was originally founded in 2003 by designer Julie Villumsen who is one of Denmark's first pioneers within combining organic clothing with fair trade practices[14]. Inspired from her entrepreneurial sister, who was the first to introduce organic hair dresser shops in Denmark, Julie Villumsen started her own career as a designer by dedicating her skills to the organic and sustainable ways of making clothes. Textile purchaser Stine Bauer Boskov soon after joined in and the two has since then remained a solid design duo.

Throughout the years the two partners have met many challenges on their way. They started out having their own store, but due to sudden local crime in the area and heavy renovation work in the street where it was located, it was difficult to maintain a steady business. Furthermore, despite having received great hype and acknowledgment abroad for their groundbreaking involvement in making fashion sustainable, they have had difficulties in positioning themselves as a brand which is both trendy and organic. As a result of these factors, the two chose to change the company's name to "The Baand" in 2009 and introduced a new branding strategy, which emphasized the design value of the brand to a greater extent. The new branding strategy of "The Baand", has among other

[12] Company brochure provided by Kudibal, also listing showrooms and agents
[13] http://www.hscph.dk/history.html
[14] http://www.thebaand.dk/the-baand-about-the-designers.html

things led to a new partnership with print designer Matthew Langille who is re-known for his work for big international designers such as Marc Jacobs, Swatch, and Victoria's Secret[15].

Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)

Ayni is a Danish/Peruvian design brand founded by Lærke Skyum Blichfeldt in 2004[16]. In 2006 Lærke Skyuum Blichfeldt chose to join forces with her close Peruvian friend Adriana Cachay Anardo, and since then the two have built a strong platform for their brand in a wide amount of countries. Lærke Skyum Blichfeldt have dedicated her design ambition to combine fashion with fair trade practices, which she has worked hard to promote and create a platform for. As a result of intense efforts on expanding the idea of sustainability, fair trade and fashion she and her business partner Adriana also runs a consultant agency where they are in close collaboration with the Peruvian government to help other firms and textile producers to grow by establishing new partnerships between these. The company today has a total of 8 employees who are dedicated to promote and combine unique design with fair trade and corporate social responsibility practices.

Case 7. Maja Haahr (Froks)

Danish designer Maja Haahr started her own brand "Froks" in 2005 where she became part of the design collective "Fünf" run in collaboration with other small designers[17]. Since then Maja Haahr has expanded her design activities to encompass children's wear, and with help from some of her designer colleagues she runs three shops in Copenhagen: Fünf, Shop and Madam Skrald.
In the first years of her career as a designer she also sold her styles to different stores around Denmark. However during the financial crisis, many shops never paid what they had ordered and since then Maja Haahr has chosen to keep all business within the three shops that she runs. For Maja Haahr it is very important that her business is financially sound. Therefore she keeps a close eye on expenses and works hard on responding to customer's needs. The current challenge for the firm lies in establishing ground for the new children's wear store "Madam Skrald" to break even and eventually produce profit.

Case 8. Line Hvass (Vita Vass)

[15] http://www.matthewlangille.com/
[16] http://www.anardo-skyum.com/www/en/01nosotras.html
[17] http://www.froks.dk/

Line Hvass has worked as a designer since 2002 where she has promoted her own brand Vita Vass and practiced her design skills in various occasions[18]. She has sold her designs to both large companies such as Mads Nørgaard as well as music bands and a school in Greenland. Today Vita Vass is solely run by Line Hvass, who designs her clothing from an office located in a big old building situated at Amager, which functions as a creative space for graphic designers, painters, architects and fashion designers. On the sideline Line Hvass also works in a kinder garden two times a week, which makes it possible for her to finance some of the costs that have followed from leading her design activities.

Case 9. Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)

Hugs by Vonryba is a Danish fashion brand founded in 2005 by designer Cecilie Bahr who opened her own shop, where she sells her own designs as well as a line of foreign brands[19]. The store is located in the city center of Copenhagen and was originally run in collaboration with one of her designer friends. Due to the financial crisis Cecilie Bahr has been forced to simplify her business, which has meant that she has had to cut down a bit on expenses. Therefore she runs the brand and shop by herself today and her designs can be purchased online as well as at stores run by her sister. She also used to go out and find stores to sell her brand, but due to many negative experiences with stores not paying for the styles they had ordered, she has chosen to keep her own designs within her sisters and her own shop.

Case 10. Rikke Hubert (Hubert)

Danish designer Rikke Hubert, started her own brand in 2005 under the label "Hubert"[20]. Today Hubert as a brand is particularly known in Denmark and the US. Rikke Hubert has her workshop located north of Copenhagen, where she designs the different styles for the two yearly collections. In 2009 Rikke Hubert began collaborating with the famous Danish singer Ane Trolle, which led to the clothing line "HubertTrolle"[21]. In making the line with Ane Trolle, Rikke Hubert's brand has received great attention from customers, the media and new shops. Rikke Hubert has stopped making collections with Ane Trolle, but she still works hard towards expanding her business.

3.4.4 Interview methods

[18] http://www.vitavass.com/
[19] http://www.hugs.dk/about.shtml
[20] http://huberttrolle.dk/
[21] http://radio100.dk/artikler/hubert.9301.html

In order to investigate how social ties affect the entrepreneurial process and to identify indicators of legitimacy, semi-structured interviews is found to be the most appropriate technique, as it gives the possibility of enquiring openly about the situational meanings, and provide opportunities to collect stories and self-interpretations in a open way (Hopf, 2004). Semi-structured interviews thus give the opportunity to orient the interview according to subjects of relevance in relation to the research question while at the same time granting participants the freedom to tell their stories without restraints (Eriksson & Kovalainen, 2008). Furthermore one important strength characteristic of the interview as a method is that it can provide insight and perceived causal inferences (Yin, 2003). The interview guide established (see appendix 3) is functioning as a reminder for staying focused on the themes of social ties, resources, indicators of legitimacy and the entrepreneurial process.

The questions within the interview guide consists of both closed and open-ended questions with the latter having great importance, as it allows interviewees to tell their stories and thereby open up to detailed stories regarding the challenges of the entrepreneurial process, and the role of the network within this context. The interview guide has a loose structure built around the theoretical themes. The interview guide thereby directs focus towards gaining insight about the entrepreneurial story of interviewees, how they got started, their social network and how these have helped them within this process. Because legitimacy is such an abstract concept, which interviewees of each case might have difficulties explaining, the study is not focusing the interview questions around the word legitimacy. Instead the study gains insights to the phenomenon through the participants' stories about resources they have achieved as a result of specific network ties. From these stories and on the basis of the conceptual framework indicators of legitimacy building are detected.

3.4.5 Data analysis method and data reduction

One of the big challenges of qualitative research methods lies in creating coherence and order within large amount of data. In qualitative research, coding represents a useful tool for data reduction purposes because it facilitates the replication of one's study. The three basic procedures of qualitative coding entails:" (a) noticing relevant phenomena, (b) collecting examples of those phenomena and (c) analyzing those phenomena in order to find commonalities, differences, patterns and structures (Coffey and Atkinson, 1996:29). Furthermore developing a coding scheme is a valuable tool when seeking to gain a logical overview of the link between the conceptual framework developed and the codes. In consistence with this, the analytical procedure of the current study approaches the data in a deductive strategy, with establishing codes prior to the

inspection of data. The codes are developed based on the conceptual framework from prior theory, and thus deal with the distinct characteristics of network ties, the entrepreneurial process, categorization of resources and theory concerning different types of legitimacy. An overview of the coding map can be found in appendix 1. Coding has been conducted in all interviews and can be seen written in bold within each interview transcription (see appendix 5).

For analyzing the data, the research study thus looks into the narratives of interviewees through a theme focus, with four main themes being the effect of different **network ties** on **resource access** and ultimately the processes of **legitimacy building** within the **entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation**. By using the codes established on the basis of the literature review and the conceptual framework; the study identifies indicators of network effects on the entrepreneurial process of legitimacy building through the stories emerging in each case. Thereby the study focuses around these themes and looks for stories that correspond to the themes of different types of network ties, and their effects on regulative, normative and cognitive forms of legitimacy within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation (see appendix 5 containing interview transcriptions with further explanation of coding procedure).

3.4.6 The construction of Data displays – Network maps

As a second step within the process of analyzing the data, application of data display is conducted, represented in the form of network maps, which depict the particularities and network patterns of each case (see appendix 4). According to Miles and Huberman, (1994) displays are a major avenue to qualitative data analysis, which can help in creating indication of what is happening in the data while depicting the links between observed phenomena. By applying the codes from the conceptual framework, each network map serves as a quick overview of the relations and the potential consequences of these relations within the context of resource access and legitimacy building in the entrepreneurial process.

3.5 Evaluation of the research process

3.5.1 Meeting the challenges of validity and reliability within qualitative research

Issues of validity and reliability are an important part of all research studies and need to be given careful attention as both are illustrative of the quality and usefulness of a particular research study's findings and propositions (Yin, 2003). Thus, it is important to think upon how the study is designed

and if the way it is undertaken reflects a scientifically rigorous and defensible approach. The following section seeks to provide clarification of how this study has sought to deal with this through focusing on the issues of construct validity, internal validity, external validity and reliability. Within this context triangulation is a method that can be used to check and establish validity of a study. However for practical reasons not all forms of triangulation have been sought within this study. According to Yin (1994, 2003) triangulation is not always possible, because not all sources of information are relevant for all case studies, just as each case presents different opportunities for data collection. Thus, the following section will establish reasoning to the particular methods, which have been applied for enhancing the validity and reliability of the study.

Overview of case study tactics adopted

Tests	Case Study Tactic	Phase of research in which tactic occurs
Construct validity	• Use multiple sources of evidence (Interviews, Documents) • Have key informants review transcriptions of interviews	Data collection Composition
Internal validity	• Pattern-matching	Data analysis
External validity	• The use of replication logic in multiple case studies	Research design
Reliability	• The use of a case study protocol • Interview Guide	Data collection Research design

Table 2. Overview of case study tactics used for enhancing the overall case study design. Inspired by guidelines set forward by Robert K Yin (2003).

3.5.2 Construct validity

According to Yin (2003) an important step towards establishing construct validity lies in developing a sufficiently set of operational measures for identifying a given phenomenon. In this way construct validity has to do with whether or not one has developed an operational set of measures to identify the dynamics of a phenomenon. Within this research study a conceptual framework has been developed on the basis of prior theory and thereby serves as a guiding mechanism for identifying the occurrence of the phenomena of legitimacy building in the context of networks.

As suggested by Yin (1994), multiple sources of evidence are also a way to ensure construct validity. In line with this, the current study has used multiple sources of evidence in the form of both interviews and documents (company documents), which help towards establishing triangulation. Furthermore only one interview guide has been used within each interview with the overall aim of ensuring a high degree of comparability. In addition each key informant who has contributed in providing information within each case has reviewed the transcriptions to ensure common understanding of the meanings from the conversation.

3.5.3 Internal Validity

Pattern matching has been applied to ensure internal validity of the study. In accordance with the thoughts of Yin (2003) regarding ensuring internal validity, predicted patterns of specific variables needs to be defined prior to data collection. The predicted pattern of this study assumes that the independent variable of the network, in the form of social ties, influences the dependent variable of legitimacy building processes within start-ups. With this as the foundation the study compares the empirically based pattern, which emerges with the predicted pattern. By demonstrating the extent to which the patterns coincide the results from this is believed to strengthen the internal validity of the study (Yin, 2003).

3.5.4 External validity

External validity refers to the extent to which the results of a study are generalizable. In contrast to quantitative forms of research which seek to generalize to populations (statistical), qualitative research such as case studies, generalize to theoretical propositions (analytical). Thus, as formulated by Stake (1994:10)"*case studies are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universe*". In line with these thoughts Yin (2003:33) states:" *a fatal flaw in doing case studies is to conceive of statistical generalization as the method of generalizing the results of the case study…(..) the mode of generalization is "analytic generalization", in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study. If two or more cases are shown to support the same theory, replication may be claimed.* Therefore the current study seeks to explore the viability of the large amount of theory stating a positive correlation between network effects on the entrepreneurial opportunities of entrepreneurial firms by testing this claim on the example of legitimacy building, which remains a blurred area within contemporary research. In choosing a multiple case study design instead of a single case

study design the study has also contributed to enhance external validity because of the comparability strength between cases and the replication logic, which has been applied in consistence with the guidelines of Yin (2003).

3.5.5 Reliability

Reliability refers to the notion of creating procedures, which enables other researchers to conduct a repetition of the case study with the aim of giving the same results (Yin 2003). In this way the overall aim of establishing reliability lies in minimizing biases and errors in a research study. According to Yin (2003:67) "*the case study protocol is a major way of increasing the reliability of case study research*". In accordance with this perspective, the current research study has followed the guideline of Yin (2003) in making a case study protocol and following it throughout the process to keep targeted on the subject of the case study (see appendix 2). Furthermore an interview guide has been created, which also contribute in establishing reliability for the research study (see appendix 3).

3.6 Limitations of the research design

The study will delimit from seeking to give all the answers to what legitimacy consists off in the fashion industry. Although the data might give indicators of this, it hasn't been the purpose of this study. Rather the aspiration has been to clarify the influence of networks by looking into whether or not social ties (strong, weak and indirect ties) have contributed with new opportunities or leveraged concrete results within entrepreneurial fashion firms. The aim and focus of this study has therefore been on investigating if and how network ties function as a supportive element in helping entrepreneurial fashion firms to gain resources and identify opportunities with the potential of leading to different forms of legitimacy. The theoretical contributions established by Zimmerman and Zeitz (2002) have provided detailed examples of how different types of legitimacy can be identified. The study has therefore used the theoretical framework of Zimmerman and Zeitz (2002), as a starting point in seeking to explore and get an idea of this very abstract phenomenon.
Another area which relates much to the above, has to do with the difficulties in finding clear measurements of legitimacy as a phenomenon. For reaching greater insight to the phenomenon, it could be argued that legitimacy cannot be found without making comprehensive surveys, which take into account the opinions of all stakeholders (the state, the public the financial community, the media) assumed to play a role within each case. As this would require a much larger scale of space

and time given, the study refrains from seeking to measure legitimacy. Instead the purpose of this study is to use existing theory in seeking to find indicators of when and how legitimacy occurs based on the stories of each case. Thus, the study won't be able to give definitive answers on whether this so fits, but it attempts to explore and contribute with new insight to this under studied phenomenon despite its complex nature.

The study will delimit from discussing the element of prior work experiences and network size as an influential factor in the context of legitimacy building within entrepreneurial fashion firms. However, it is important not to neglect the possible impact these two factors might play in relation to the subject matter of this study. Furthermore the study has chosen to delimit focus to the strength and type of network ties thereby directing attention to the relational element of networks for exploring its effects on the legitimacy building process of entrepreneurial firms. Thereby the study implicitly downplays other network characteristics such as network size and centrality, which also potentially could have some sort of meaning in relation to exploring legitimacy building. When dealing with "network size" and "centrality" one is concerned with measuring the *amount* of resources an actor can access (Hoang and Atonic, 2001). Instead this study has chosen to delimit focus to the *diversity* of resources provided by the network, thereby directing attention to the influential role of strong, weak and indirect ties. As network patterns represent complex webs of relations, the study has therefore chosen to delimit from covering all types of network characteristics which may be of relevance. Instead areas such as centrality and network size could represent a potential opportunity for future research to touch upon within a legitimacy building context.

Regarding data collection, all interviewees expressed insecurities towards doing the interviews in English. For avoiding losing important details from each case, all interviews have been conducted in Danish. This may result in occasions where some culturally nuances of the language are difficult to translate completely into English. However attention has been directed towards minimizing this issue throughout the analysis section. Thus, when citing quotes from interviewees in the analysis, the study seeks to reproduce as accurately as possible the Danish source text, use the natural form of the target language (English), and express all aspects of the meaning in a manner that is understandable (Larson, 1991).

4. Findings section - Analysis

The analysis is structured in consistence with the conceptual framework developed from the literature review. Thus, the effects of networks on the legitimacy building process is analyzed by applying the coding indicators to the data, distinguishing between different types of network ties, resources and indicators of legitimacy. By dividing the analysis into three sections according to the three distinct phases of the entrepreneurial process (opportunity discovery, opportunity evaluation and opportunity exploitation), the study attempts to take into consideration that network ties (strong weak and indirect) may affect the legitimacy building process of entrepreneurs differently within each phase. In the end of each section, tables of each case's results are presented and have been summarized in a large table, which helps towards creating an overview of the findings.

A preliminary analysis has also been conducted, which go through all the findings from each case. This can be found in the appendix 7 and has served as the first step towards establishing the current analysis, which conveys a more statistical overview of findings from all cases. For gaining a better visual impression of the network ties and their effects, displays of network maps illustrating each case can also be found in the appendix 4.

4.1 Phase 1 of the entrepreneurial process: Opportunity discovery

4.1.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Transference of resources

From analyzing each case it appears that strong ties in the form of family members, friends and close work colleagues play a significant role within the first phase of the entrepreneurial process. Thus, there are many detailed examples of how strong ties have contributed with both motivational and informational resources in the initial phase of entrepreneurial discovery of the idea. In all 10 cases motivational resources especially appear to be a central tendency from the analysis of each case. Furthermore informational resources have also been transferred by strong network ties in 8 of 10 cases within the first phase of opportunity discovery. As an illustrative example of this Maria H . Heilmann tells about how she has received a great amount of guidance from her husband, who has experience within entrepreneurship, and has helped her sort out all the practicalities and legal dimensions of starting a business: "*It was very much my husband in the beginning, because he has started plenty of firms and is a great entrepreneurial type, so he has just been around all that stuff and who to contact and he has contact with the right accountant you need and the right lawyer and*

so on"[22]. Another example which illustrates the significant role of strong ties can be seen within the case of Maja Haahr, who started her business at a design collective called Fünf. There she received informational resources in the form of guidance and practical help from her colleagues within how to start up a brand as a newcomer in the Danish fashion industry*:"They had just been through the whole process of starting up, so they just gave away many of their tips regarding how to do things. And it has definitely been a help. Otherwise I don't think I would ever have gotten started. Because it's damn hard to figure out everything yourself"*[23].

Furthermore there are a few cases from where strong network ties have led to financial resources on some level. As in the case of Cecilie Bahr, financial resources have been transferred with a large amount of motivational support:*"..my dad has been behind me all the time and he is still there. Both financially but also because he is a businessman (..) it's nice that he could help me with it because otherwise it would have gone completely wrong* "[24]. Another example which illustrates the combined mix of financial resources and motivational support can be seen in the example of Maria H. Heilmann who describes how her friends and family helped boost the business by laying orders on a stable basis: *"In the beginning we also asked friends and family if they could place an order. So it's really like everything counts at that time of the process. And there we have used those in our network that we knew supported it and believed in it. However, nevertheless they still ended up being wildly excited about our styles, and till this day there are still some who place an order each season"*[25].

Indicators of legitimacy building

In the context of building legitimacy, there are indicators of regulative legitimacy being built from strong network ties in 9 of the 10 cases. A general pattern emerging from analyzing the data is how strong network ties tend to have the ability of assisting in many of the practical dimensions that follows from starting a business. Thus, in the majority of cases, the entrepreneurial designer has had family members or friends that were accountants, which have been able to help in addressing common laws, and accounting standards thereby conforming to the generally accepted accounting principles (GAAP). An illustrative example of this tendency can be seen from the case of Maja

[22] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page121
[23] See appendix 5. Case 7. Maja Haahr. Page 182
[24] See appendix 5. Case 9. Cecilie Bahr. Page 201
[25] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 119

Haahr, where her sister has been there for her from the very beginning, by believing in her ideas and helping her with the practicalities of accounting: "*well in looking at the financial part of my business, my sister has definitely been the one helping me, because she has functioned as my accountant in the beginning*"[26]. In consistence with the conceptual framework of legitimacy building, this recurrent trend may have been conducive for the establishment of regulative legitimacy in the initial start up.

Another aspect in relation to building regulative legitimacy lies in the knowledge base of industry professionals who possess valuable insight to "how things are done" within the fashion industry. This demonstrates another dimension of regulative legitimacy, which is more difficult to grasp, however from the stories of each case there are many narratives, which points towards the informational support given by business partners or friends operating in the industry, who knows the standards and procedures to be followed. As can be seen in the example of Maria H. Heilmann describing how her former boss, who has invested great amounts of capital in her business, has helped her to conform to common practices through his year long experience within the fashion industry: "*He established our firm together with him in such a way that we could connect ourselves to his sales and his network*"[27].

A second example that illustrates the strength of strong ties in relation to building regulative legitimacy is reflected through the case of Kristina Nordborg, who's former coach has led to valuable insights about common business practices in the fashion industry: "(..)..*Where I have my former coach in Carré, who has been my coach to start up new export markets and sales in general, negotiating everything you can think of on a more strategic level. She has been a huge support for me. She has been there for me from the beginning. One that I have always been able to call and ask about everything from agent contracts to calculating prices .. all those basic things you might not think off. And such a thing as calculation methods, where you need to know how much you can earn on a product and when it is profitable. These extremely important details that make a difference to whether your business makes sense or not*"[28].

[26] See appendix 5. Case 7. Maja Haahr. Page 183
[27] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 120
[28] See appendix 5. Case 1. Kristina Nordborg. Page 110

4.1.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Regarding the influence of weak ties within the initial stage of opportunity discovery, there are no clear tendency of these contributing with neither resources nor indicators of legitimacy. Only one case (case 6: Lærke S. Blichfeldt) has demonstrated signs of motivational resources flowing from weak ties in the first phase of the entrepreneurial process.

4.1.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Transference of resources:

Where weak ties have not appeared to have had a considerable impact on the discovery of ideas for business start up, indirect ties seem to paint a slight different picture within this phase. In 4 of 10 cases indirect ties seem to play a role regarding the transference of resources. Thereby, in these 4 cases there are indicators of informational and/or motivational resources flowing from new indirect ties, occurring as a result of reference from the entrepreneurs own strong or weak ties. In the example of Lærke S. Blichfeldt she tells about how one of her weak ties have led her to the strong indirect tie, in the form of her current business partner Adriana, who has provided both motivational and informational support. For example Adriana was one of the first to motivate Lærke S.Blichfeldt into pursuing a career as a designer:" *I sit down at her grandmother's old sewing machine, and was sowing a blouse for her, to say thank you for your hospitality. And the first thing Adriana says to me was "You gotta make a business out of that. And it was like the first word. To start off I just laughed at it, but somehow those words just kept on hanging in my mind..*"[29].

Indicators of legitimacy building**:**

In 2 of the 4 cases indirect ties appear to play a role. Both regarding the transference of resources but also through their potential of contributing to the legitimacy building process in the initial start up phase of opportunity discovery.

A case which reflects the double effects of new indirect ties can be seen from Maria H. Heilmann who has built two new indirect ties through her husband in the first phase. The first is an accountant and the second a specialist within IT. Thus, while both provide informational resources there are several indicators pointing towards the facilitation of establishing regulative legitimacy as a result of their professional capabilities in helping her towards conforming to rules and standards:

"(..)..Some of my husband's former colleagues. My husband works in the IT industry, so we also

[29] See appendix 5. Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt. Page 172

used his network really.."[30]. Thus in providing indicators of both resources and legitimacy, this tendency reveals the potential strengths residing within indirect ties.

4.1.4 Summary of findings (opportunity discovery):

Within the first phase of the entrepreneurial process, strong network ties in the form of family, friends and business colleagues appear to contribute significantly with both motivational and informational resources. Thus, strong ties appear to be the main driver towards information transfer regarding new indirect ties. Furthermore there are various indicators, which demonstrate how strong network ties in the majority of cases also seem to contribute to the legitimacy building process - especially in terms of creating the basis for regulative legitimacy to occur. In contrast weak ties have not played any significant role, neither regarding resources, nor in relation to contributing to the legitimacy building process. New indirect ties appear to play a role to some degree. Both in relation to the transference of resources and to the legitimacy building process. Although this tendency is only seen in 4 of the 10 cases there are clear indicators, which point towards the potential strengths of indirect ties through their conceivable ability of contributing with both resources and regulative legitimacy within the initial phase of opportunity discovery.

[30] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 118

4.1.5 Tables: Findings from each case within The Opportunity Discovery phase

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Kristina Nordborg (Case 1)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Lærke Skyum Blichfeldt (Case 6)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong ties	Motivational	
1 weak ties	Informational	
1 indirect tie	Motivational, informational	

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Maria Høgh Heilmann (Case 2)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong tie	Motivational	
1 weak tie	Informational	
1 indirect tie	Motivational, informational	

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Maja Haahr (Case 7)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators phase 1: Opportunity Discovery Dea Kudibal (Case 3)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational, financial	Regulative
0 weak ties		
2 indirect ties (1 strong 1 weak.	Informational	Regulative

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Line Hvass (Case 8)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
2 indirect tie (weak)	Informational	Regulative, Normative

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Henriette Steffensen (Case 4)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
4 strong ties	Motivational, informational, finacial	Regulative, normative
0 weak ties		
2 indirect ties (weak)	Informational	Regulative

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Cecilie Bahr (Case 9)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative,
0 weak ties		
1 indirect tie (weak)	Informational	Regulative

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov (Case 5)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative,
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 1: Opportunity Discovery Rikke Hubert (Case 10)		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
1 indirect ties (weak)		

4.1.6 Overview of findings: Opportunity discovery

The entrepreneurial process of opportunity discovery	Network ties	Motivational resources	Informational resources	Financial resources	Regulative legitimacy	Normative legitimacy	Cognitive legitimacy
1. Kristina Norgborg	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
2. Maria. H. Heilmann	Strong	X	X	X	X	X	
	Weak						
	Indirect		X		X		
3. Dea Kudibal	Strong	X	X	X	X		
	Weak						
	Indirect	X			X		
4. Henriette Steffensen	Strong	X					
	Weak						
	Indirect						
5. Julie V & Stine B. Boskov	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
6. Lærke S. Blichfeldt	Strong	X					
	Weak	X					
	Indirect	X	X				
7. Maja Haahr	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
8. Line Hvass	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
9. Cecilie Bahr	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect		X		X		
10. Rikke Hubert	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						

4.2 Phase 2 of the entrepreneurial process: Opportunity evaluation

4.2.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Transference of resources

In the evaluation phase of the entrepreneurial process strong ties appear to demonstrate a strong tendency by contributing with both motivational and informational resources. In 9 of 10 cases there are signs, which suggest the importance of strong ties in providing motivational resources. Moreover informational resource transference appears to occur within 8 of 10 cases. In illustrating this tendency, the case of Line Hvass reflects to a considerable extent how strong ties seem to play a role in providing both informational and motivational resources in the phase of opportunity evaluation. For instance, when one of Line Hvass' designer friends from Greenland helped her in opening her mind towards cultivating a more artistic side of herself. Something, which later on led Line Hvass to new and different types of jobs: *"Then through her I started to do some things ... we did a show together when I made textile works and paintings she did ,as we went up to Greenland and exhibited there. Also some performance ... very strange artistic. And through her I also got a lot of jobs"*[31]. Some of Line Hvass' close designer friends have also inspired her with guidance, which also has led to the manufacturer she uses today:"*Well, among other things in the shop down on Ahornsgade, I had some designer friends who worked there. They were a step ahead of me. And thankfully they were open to share their experiences and provide input to what I could do. And I also got in touch with their production. It is also something which can be very difficult. So I could always ask them for advice"*[32]. Another illustrative example, which represents strong ties as an important provider of motivational and informational resources within the opportunity evaluation phase can also be seen in the case of Cecilie Bahr. For instance, her sister who also runs two shops of her own, has given advice about which styles to manufacture for enhancing the selling prospects of Cecile Bahr's styles: "*But my sister has two clothing stores too, and she would also like to sell some of it so she says "if you want me to be able to sell some of it then you have to do this and this.."*[33]. Thirdly, as can be seen in the case of Maria Høgh Heilmann, she has recived considerable guidance from her brother regarding the possibilities that existed within establishing a collaborative business partnership with the Danish company 'Danida'. Because her brother works in the medical industry, and has experience within collaborative projects with Danida, he knew about the

[31] See appendix 5. Case 8. Line Hvass. Page 194
[32] See appendix 5. Case 8. Line Hvass. Page 193
[33] See appendix 5. Case 9. Cecilie Bahr. Page 201

possibilities and potential benefits such a partnership could have for her brand: "*my brother has been running some Danida projects. He works in the pharmaceutical industry where he ran some projects in Africa with Danida. And from that he has known the rules of Danida and how and what it required to run such a project through. So I talked to him a lot about the prospects of us doing the same thing. And we had some meetings in his company a few times with them in charge of it, where he just went through with us what it would require"*[34].

From adding the many different stories of each case, it appears that strong ties represent a significant contributor of informational and motivational resources for evaluating upon the original business ideas of entrepreneurs.

Indicators of legitimacy building

Within the entrepreneurial phase of evaluation, there are various indicators pointing towards the influence of strong ties on the process of legitimacy building. Thus, in 7 of 10 cases there are signs of legitimacy occurring in some form. Regulative legitimacy appears to be the most current form, with 4 cases showing indicators of this form emerging as a result of strong ties. Regulative legitimacy may have occurred in this phase due to ongoing help with accounting work from close friends and family. As in the case of Julie Villumsen and Stine B. Boskov receiving help for accounting from family members: *"So the administrative stuff, there we get help from Stine's mother and her mother in law. Both have been accountants. And her mother in law is a retired bookkeeper. So now Stine handles some of it, and prepares it and then passes the work along to them"*[35]. However there are also two cases, which demonstrate indicators of cognitive legitimacy being built and one which shows characteristics of normative legitimacy. Cognitive legitimacy may for instance have been established in the case of Dea Kudibal where evaluation upon business strategies and ideas for the designs have happened in close collaboration with two of her close business colleagues: " *decisions, whether it is in the design process or whether it is strategic for the company's future, or ....but I will say Henning and I we talk a lot about things. But then it's also Sophie, as I work very closely with her on the design"*[36]. Both Sofie and Henning are highly educated within each their respective field, with Henning having a background as a CEO in a large credit rating company, and Sofie educated as a designer. This may according to the conceptual

[34] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 122
[35] See appendix 5. Case 5. Julie Villumsen and Stine Bauer Boskov. Page 166
[36] See appendix 5. Case 3. Dea Kudibal. Page 134

framework of legitimacy building have helped towards creating cognitive legitimacy, which is believed to occur, when collaborating with experienced or professionally educated people.

4.2.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Overall, weak ties do not appear to have had any significant influence within the entrepreneurial phase of opportunity evaluation. Three of the cases have shown signs of either motivational or informational resources being transferred from acquaintances, but these do not seem to have leveraged any indicators of contributing to the legitimacy building process. In most cases informational resources provided by acquaintances are expressed through advice given about new contact persons. As in the case of Henriette Steffensen, who in the process of restructuring her business, gained knowledge about the growth promoting program 'Fashion Accelerator' through one of her acquaintances. In the same way as she also got to know a sourcing agency through a consultant she knew on a superficial level. Thus, it is very much this type of characteristic feature that weak ties appear to display within this stage – giving advice about new ties of potential relevance for the entrepreneur.

4.2.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Transference of resources:

Regarding the transference of resources stemming from new indirect ties, it appears that these in 4 of 10 cases contribute with either motivational or informational resources and to a limited extent financial resources. Thus, in one of these cases there seems to be a combination of both informational and financial resources being transferred by new indirect ties. Thereby, in the case of Lærke S. Blichfeldt, she has gained informational knowledge from the Peruvian government about the political system and opportunities lying within this system in creating better conditions for sustainable fashion in Peru. The Peruvian government has become a new "business partner" in a sense for Lærke, who also has received financial support for doing fashion shows, because of her involvement in promoting sustainable and responsible business practices within the fashion industry. In the case of Maria Høgh Heilmann she also seems to have received informational resources from one of her indirect ties in the form of the Danish company Danida, which has become a strong partner for her firm. By enganging in collaboration with Danida she has gained a larger knowledge about the possibilities that existed in conducting fair trade practices. Furthermore the new indirect tie 'Danida' helped her persue her ideas of conducting sustainable fashion within a third world country like Bolivia.

Indicators of legitimacy building:

There are various signs which points towards legitimacy being built as a result of indirect ties. Once again, regulative legitimacy appears to be the most current form taking place. In 4 of 10 cases there are indicators of legitimacy occurring from the support provided by indirect ties in the evaluative phase of the entrepreneurial process. A common tendency within each of these is how indirect ties seem to lead to both resource access and prospects of legitimacy building - an aspect which directs attention towards the potential effectiveness of indirect ties. Thus, the following examples illustrate how legitimacy may have been built at this stage of the entrepreneurial process. In the case of Maria Høgh Heilmann, the indirect strong tie, Danida, has contributed with information regarding new opportunities to evaluate upon within the field of fair trade practices and CSR. Thus, this may have led to the foundations of normative legitimacy as this according to the conceptual framework is likely to occur when displaying efforts within corporate social responsibility and fair trade practices. A second illustrative example, which may too have helped towards creating regulative and normative legitimacy, can be seen in the case of Lærke S. Blichfeldt. The indirect tie in the form of the Peruvian government has played a role for evaluating upon the possibilities of integrating a more CSR and organic minded policy: "*And that's something we've now got a certificate on …a stamp on, which was something the Peruvian government made for us, because we demanded that they offered or did a process where we could get such a certification label. Because we have just given them a lot of ideas. We also use them as collaborative partner*"[37]. It thus, represents a collaborative partnership, which has facilitated the development of new opportunities for Lærke S. Blichfeldt's company. In this context, normative and regulative legitimacy may have been established due to the endorsement given by the government.

4.2.4 Summary of findings (opportunity evaluation):

Adding the findings from the analysis, it appears that strong ties in the majority of cases contribute with both resources and to the process of legitimacy building within the phase of opportunity evaluation. In contrast, weak ties do not seem to leverage diverse resources and there is no indication demonstrating signs of legitimacy to occur as a result of support from weak ties. However indirect ties, established from the entrepreneurs own network, present a tendency where both diverse resources and legitimacy are transferred from these. Indirect ties appear to play such a role in 4 of the 10 cases.

[37] See appendix 5. Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt. Page 179

4.2.5 Tables: Findings from each case within The Opportunity Evaluation phase

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Kristina Nordborg (Case 1)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy building**
5 strong ties	Motivational	
0 weak ties		
0 weak ties		

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Lærke S. Blichfeldt (Case 6)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
2 strong ties	Informational, motivational	Cognitive
1 weak tie	Informational	
3 strong indirect ties	Informat,motivat, Financial	Regulative, Normative

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Maria Høgh Heilmann (Case 2)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
5 strong ties	Informational	
1 weak tie	Informational	
3 indirect ties (1 strong, 2 weak)	Informational	Regulative, Normative

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Evaluation Maja Haahr (Case 7)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
1 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Dea Kudibal (Case 3)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
3 strong ties	Informational, Motivational	Cognitive
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Line Hvass (Case 8)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
3 strong ties	Informational, motivational	Normative
0 weak ties		
3 weak indirect ties	Informational	Normative, regulative

Summary of indicators in phase 2: Evaluation Henriette Steffensen (Case 4)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
1 strong tie	Motivational	
1 weak tie	Informational	
1 indirect weak tie	Informational, motivational	Regulative, normative

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Cecilie Bahr (Case 9)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
3 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 2: Evaluation Julie Villumsen & Stine B. Boskov (Case 5)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
6 strong ties	Informational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Summary of indicators in phase 2: Opportunity Evaluation Rikke Hubert (Case 10)		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
6 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

4.2.6 Overview of findings: Opportunity Evaluation

The entrepreneurial process of opportunity evaluation	Network ties	Motivational resources	Informational resources	Financial resources	Regulative legitimacy	Normative legitimacy	Cognitive legitimacy
1. Kristina Norgborg	Strong	X					
	Weak						
	Indirect						
2. Maria. H. Heilmann	Strong		X				
	Weak		X				
	Indirect		X		X	X	
3. Dea Kudibal	Strong	X	X				X
	Weak						
	Indirect						
4. Henriette Steffensen	Strong	X					
	Weak		X				
	Indirect	X	X		X	X	
5. Julie V & Stine B. Boskov	Strong		X		X		
	Weak						
	Indirect						
6. Lærke S. Blichfeldt	Strong	X	X				X
	Weak	X					
	Indirect	X	X	X	X	X	
7. Maja Haahr	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
8. Line Hvass	Strong	X	X			X	
	Weak						
	Indirect		X		X	X	
9. Cecilie Bahr	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						
10. Rikke Hubert	Strong	X	X		X		
	Weak						
	Indirect						

4.3 Phase 3 of the entrepreneurial process: Opportunity exploitation

4.3.1 The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Transference of resources

With regards to the contributive function of strong network ties, there appear to be a vast tendency of both, informational, motivational and financial resources occurring as a result of support from strong network ties. Hence, what can be seen from analyzing each case is that informational resources tend to have been transferred from strong ties in all 10 cases within the exploitation phase of the entrepreneurial process. Often this is expressed through the establishement of new indirect ties achived as a result of guidance from strong ties. In addition, motivational resources appear within 8 of the 10 cases while financial resources are provided by strong ties in half of the cases. In the exploitation phase entrepreneurs have thus reached a stage where business ideas are being put into practice, and within this phase all cases show indication of informational resources flowing from family members, friends or close work colleagues. As expressed by Maria Høgh Heilmann describing how her former boss and current investor Tommy Hildahl made it easier for her to exploit her business ideas: "*He runs a huge clothing company that designs, manufactures and sells a lot of different brands. So he has a huge network, and shops and sales agents. And he has the whole distribution system. And therefore we could just connect ourselves to all of these"*[38]. In the same manner Kristina Nordborg received valuable information from her grand cousin regarding the opportunity of collaborating with a project manager, which her grand cousin knew: "*My mother's cousin to be quite specific has been a fundraiser and traveled around most of the world as a fundraiser and has a huge network. And after I started as an entrepreneur, she contacts me one day and says that she will get a visit from a project leader from Nepal, who spends half of her time in India and half of her time in Nepal. And she tells me that this project leader works on a project called "All Things India", which seeks to create jobs for poor and abused women. (...) so in that way my mom's cousin asked me if I wanted to meet with this project manager. And then I had such a meeting with her a year ago where she came to Denmark to promote this project"*[39].
Correspondingly the designers of Make Zenz, Julie Villumsen &Stine B. Boskov, gained valuable information from their business friend Sune Bjerregaard towards the exploitation of a new idea*: "he really wanted to help us in many ways, so he gave us that contact to the people working in the*

[38] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 121
[39] See appendix 5. Case 1. Kristina Nordborg. Page 111

organic certification organization "Made By"[40]. From the telephone interview with Julie Villumsen, she has elaborated upon this relationship and told how Sune Bjerregaard not only gave them the contact to the "Made By" certification organization, but how he phoned the people he knew in the organization first and recommended them as a means to facilitate a new collaborative business partnership between the Make Zenz designers and the 'Made by' organization.

With regards to the transference of financial resources, there are 5 cases, which have received financial support for the exploitation of their ideas. For instance, as in the case of Lærke S. Blichfeldt, she has gained more financial resources as a result of her newly established business partnership with a French/American designer, who she had known for years but who entered the company at a late stage: "*well we very much chose him as business partner from his network and the many contacts he had and this we kind of used as a parameter for deciding how much he had to invest to become part of the company. He is a partner now and he has a certain percentage of our brand, Ayni*"[41].

Likewise, in the case of Cecilie Bahr, she has received financial resources for the exploitation of new ideas from her father who has helped her in pursuing her dream of expanding the store by renovating the 1st floor: "*I don't think I would have managed to get through the financial crisis without him. Both financially, but also because he is a businessman. So without him ... and he has also made it possible for me to expand the store so I could afford to renovate the first floor to become part of the store"*[42].

The above examples all illustrate how strong ties appear to have played a significant part within facilitating the exploitation of ideas.

<u>Indicators of legitimacy building</u>

Concerning the impact of strong ties on the legitimacy building process within each firm, there are indicators of regulative legitimacy occurring in 9 of the 10 cases within the exploitation phase. The two other types of legitimacy, normative and cognitive, may have been created in 6 of 10 cases. Thus, the exploitation phase shows an increase in the level of cases where legitimacy seems to occur in comparison to the phases of entrepreneurial discovery and evaluation.

[40] See appendix 5. Case 5. Julie Villumsen and Stine Bauer Boskov. Page 163
[41] See appendix 5. Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt. Page 177
[42] See appendix 5. Case 9. Cecilie Bahr. Page 201

In the majority of the cases, regulative legitimacy may have been created because of the abilities of strong ties in doing accounting or taking care of legal matters as can be seen in the case of Rikke Hubert, Maja Haahr, Lærke S. Blichfeldt, Julie Villumsen and Stine B. Boskov. All these have had a family member or close friend who were accountants or lawyers. Other examples of regulative legitimacy may have occurred in the exploitation phase as a result of specific strong ties skills (industry professionals) within navigating around the standards and "common" conventions of the fashion industry.

Within the case of Julie Villumsen and Stine B. Boskov, normative legitimacy may have occurred as a result of a newly established partnership with the big shopping center Illum. Because Julie Villumsen works in Illum part time, she knows the manager, who is responsible in picking the brands to be represented in the shopping center. Julie Villumsen then succeeded in selling their collection to Illum, which became a reality because of her working relationship with the manager. This has given financial resources and helped towards creating economic progress, which demonstrates indicators of normative legitimacy.

Another illustrative example of how cognitive and normative legitimacy may have been established through strong network ties, can be found in the case of Maria Høgh Heilmann and her close collaboration with a manufacturer in Bolivia. For instance the manufacturer may have contributed in creating cognitive legitimacy through his novel ways of handling the threads of the wool used for creating the styles: "*Our manufacturer out there had made such a test with lama wool, which is not something you normally use for making clothes because there are many coarse hairs within the fibers. But he has discovered how to separate the coarse element from the fine fibers leading to the material from which we make all our styles from. And it is very secretive how he manages to make this and he does his outmost to keep it a secret*"[43]. Within this context Maria Høgh Heilmann has emphasized the novelty of this method which they have succeeded in keeping a secret to others. Therefore her firm 'Aymara' is the only brand using this particular material for their garments. In addition the manufacturer conducts fair trade practices and seeks to live up to the goal of displaying socially responsible working conditions with support from Danida – a factor in itself which according to the conceptual framework applied within this study also gives indication of normative legitimacy.

[43] See appendix 5. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 125

4.3.2 The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Transference of resources

Directing attention towards the role of weak ties within the exploitation phase, it appears from the interviews that weak ties may have contributed with informational resources in 6 cases. However motivational resources do not seem to be a common tendency at this point. In one case (Maria Høgh Heilmann), a weak tie has led to financial resources. The latter came into order, because Maria Høgh Heilmann knew the shop owners of the store Moshi Moshi from her prior work place[44]. This facilitated the establishment of collaboration between her and Moshi Moshi, who agreed to buy in Maria Høgh Heilmanns collection to be sold in their store, which has provided financial resources. In those cases where weak ties have given informational support, it has most often been in the form of reference or guidance regarding new contact persons of potential relevance for the entrepreneur. By this means, Cecilie Bahr for instance got to know a new agent through one of her weak ties, just as the 'Make Zenz' designers became aware of the existence of their current PR agency Mild press through an acquaintance of their own. In the case of Henriette Steffensen, weak ties appear to play a considerable part within the phase of opportunity exploitation where she has used three of her weak ties for gaining informational input on new indirect ties.

Legitimacy building

Legitimacy may have been built through weak ties at this stage in two of the cases from this multiple case study. Thus, the case of Lærke S. Blichfeldt and Line Hvass, both contain elements, which points towards regulative or normative legitimacy being built as a result of their weak ties. Firstly, Lærke S. Blichfeldt has received informational resources from the fashion fair organization 'Prom Peru', who helps her in promoting organic fashion, CSR and fair trade[45]. In consistence with the conceptual framework this may have helped towards establishing normative legitimacy for Lærke S. Blichfeldts own brand. A second weak tie of Lærke S. Blichfeldt has been the organic certification organization 'Made by', with whom Lærke S. Blichfeldt also collaborates - something which also may have helped towards establishing both regulative and normative legitimacy. In the case of Line Hvass, normative legitimacy may have been created through an acquaintance who sells her clothing via an online shop called 'art rebels'. This has throughout the exploitation phase helped create economic progress for Line Hvass' brand and thus leads to the indicator of normative legitimacy.

[44] See appendix 6. Case 2. Maria Høgh Heilmann. Page 206
[45] See appendix 6. Case 6. Lærke S. Blichfeldt. Page 209

4.3.3 The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Transference of resources:

In the exploitation phase indirect ties appears to have contributed with informational resources in 7 of 10 cases. With regards to motivational and financial resources, it looks as if these may have occurred in 3 and 4 of the 10 cases. Financial resources have for instance been transferred in the case of Kristina Nordborg, Maria Høgh Heilmann, Lærke S. Blichfeldt and Line Hvass most often consisting of new clients or organizations sponsoring some of the activities of the firm. For instance from the telephone interview with Kristine Nordborg, it has appeared how she has gained a new indirect tie in the form of a big Japanese client who has placed considerable orders in her company[46].

In the 7 cases where informational resources have been transferred from indirect new ties, these often consists of industry professionals who possess knowledge, skills and insight to the procedures taking place within the fashion industry. Thus, most often informational resources have been manifested through knowledge spillovers stemming from industry professionals such as: photographers, make-up artists, stylists, sales agents, PR agents, sourcing agents and consulting agencies. For instance the growth promoting program 'Fashion Accelerator', led by Peter Koppel and Axel Beck has functioned as a consultant agency for both Dea Kudibal and Henriette Steffensen in the exploitation phase. As stated by Dea Kudibal: " *And where suddenly we became part of this fashion accelerator forum with other like-minded people and here we could sit and discuss the same issues we face in the industry and so the project managers of fashion accelerator had arranged a variety of industry professionals to come and speak speakers about their experiences. And it was super interesting"*[47].

Legitimacy building

From analyzing each case there are indicators of regulative legitimacy occurring in all of the cases within the exploitation phase of the entrepreneurial process. Both normative and cognitive legitimacy appears to be built in half of the cases. This again highlights indirect ties as an influential mechanism towards establishing legitimacy for entrepreneurial firms. For instance in the many cases where industry professionals have provided informational support, these may have contributed to establish both regulative and cognitive legitimacy because of their experience within

[46] See appendix 6. Case 1. Kristina Nordborg. Page 206
[47] See appendix 5. Case 3. Dea Kudibal. Page 131

the fashion field. Furthermore there appears to be various cases where new indirect ties have possessed skills and knowhow within CSR and fair trade practices – an element which in consistence to the conceptual framework points towards facilitating the process of building normative legitimacy in these firms.

4.3.4 Summary of findings (opportunity exploitation):

Within the exploitation of business opportunities, strong ties appear to contribute substantially with informational resources – especially in the form of information regarding new indirect ties. In relation to financial resources these have been provided by strong ties in half of the cases, which also highlight the increased level of impact that appears to occur from strong ties in the exploitation phase of the entrepreneurial process. Furthermore strong ties appear to lead to indicators of legitimacy in 9 of 10 cases. Weak ties do not seem to cause the same diversity of resources. However informational resources have been transferred by weak ties in 5 of 10 cases. Nevertheless it is only 2 cases which may have experienced signs of legitimacy building stemming from their weak ties. In the context of indirect ties, these appear to be quite important both for the entrepreneurial acquisition of resources and for the prospects of building legitimacy, where in particular regulative legitimacy may have been built at this stage in all 10 cases.

4.3.5 Tables: Findings from each case within The Opportunity Exploitation phase

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Kristina Nordborg (Case 1)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
7 strong ties	Informational	Regulative, Cognitive
0 weak ties		
6 indirect ties (2 strong 4 weak)	Financial Informational	Regulative, Cognitive Normative

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Maria Høgh Heilmann (Case 2)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
8 strong ties	Motivational,Information, Finacial	Regulative, Normative, Cognitive
1 weak ties	Financial	Normative
5 indirect ties (2 strong 3 weak)	Informational, Financial	Normative , regulative

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Dea Kudibal (Case 3)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative, normative
0 weak ties		
1 indirect tie (weak)	informational, motivational	Normative, regula, cognitiv

Summary of indicators in phase 3. Opportunity Exploitation Henriette Steffensen (Case 4)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong ties	informational	
3 weak ties	Informational	
4 indirect ties (2 strong, 2 weak	motivational, informational	regulative Normati,Cogniti

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Julie V and Stine B. Boskov (Case 5)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
8 strong ties	Motivatio, informatio, financial	Regulative, normative, cognitive
1 weak ties	informational	
5 indirect ties (3 strong, 2 weak)	Informational	Regulative, Normative, cognitive

Summary of indicators in within phase 3: Opportunity Exploitation Lærke Skyum Blichfeldt (Case 6)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivatio, Financial, informational	Regulative, Normative, Cognitive
2 weak ties	informational	Regulative, normative
4 indirect ties (3 strong 1 weak)	Financial , Informational	Regulative, Normative

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Maja Hahr (Case 7)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
2 weak ties	Informational	
5 indirect ties (2 strong, 3weak)	Informational	Regulative, cognitive

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Line Hvass (Case 8)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
5 strong ties	informatio, motivation, financial	Regulative, cognitive, normative
1 weak tie	informational	normative
10 indirect weak ties	informational, motivation, financial	normativ, regulative, cognit

Summary of indicators in phase 3: Opportunity Exploitation Cecilie Bahr (Case 9)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informatio, financial	Regulative, normative
1 weak tie	informational	
4 indirect ties (1 strong, 3 weak).	Informational	Regulative, cognitive

Summary of indicators in phase 3:Opportunity Exploitation Rikke Hubert (Case 10)		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
6 strong ties	Motivational, informational	Regulative, Cognitive
0 weak ties		
2 strong indirect ties	informational	Regulative, cognitive

4.3.6 Overview of findings: Opportunity Exploitation

The entrepreneurial process of opportunity exploitation	Network ties	Motivational resources	Informational resources	Financial resources	Regulative legitimacy	Normative legitimacy	Cognitive legitimacy
1. Kristina Norgborg	Strong		X		X		X
	Weak						
	Indirect		X	X	X	X	X
2. Maria. H. Heilmann	Strong	X	X	X	X	X	X
	Weak	X		X			
	Indirect		X	X	X	X	
3. Dea Kudibal	Strong	X	X		X	X	
	Weak						
	Indirect	X	X		X	X	X
4. Henriette Steffensen	Strong		X				
	Weak		X				
	Indirect	X	X		X	X	X
5. Julie V & Stine B. Boskov	Strong	X	X	X	X	X	X
	Weak		X				
	Indirect		X		X	X	X
6. Lærke S. Blichfeldt	Strong	X	X	X	X	X	X
	Weak		X		X	X	
	Indirect			X	X	X	
7. Maja Haahr	Strong	X	X		X		
	Weak		X				
	Indirect		X		X		X
8. Line Hvass	Strong	X	X	X	X	X	X
	Weak		X			X	
	Indirect	X	X	X	X	X	X
9. Cecilie Bahr	Strong	X	X	X	X	X	
	Weak		X				
	Indirect		X		X		X
10. Rikke Hubert	Strong	X	X		X		X
	Weak						
	Indirect		X		X		X

4.4 Summarizing table: Overview of findings from each case within all 3 phases of the entrepreneurial process

The Entrepreneurial Process:		Discovery		Evaluation		Exploitation	
Cases	Ties	Resources	Legitimacy	Resources	Legitimacy	Resources	Legitimacy
1. Kristina Nordborg	**Strong**	X	X	X		X	X
	Weak						
	Indirect					X	X
2. Maria H. Heilmann	**Strong**	X	X	X		X	X
	Weak			X			
	Indirect	X	X	X	X	X	X
3. Dea Kudibal	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak						
	Indirect	X	X			X	X
4. Henriette S.	**Strong**	X		X		X	
	Weak			X		X	
	Indrect			X	X	X	X
5. Julie V & Stine B.B	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak					X	
	Indirect					X	X
6. Lærke S. Blichfeldt	**Strong**	X		X	X	X	X
	Weak			X		X	X
	Indirect			X	X	X	X
7. Maja Haahr	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak					X	
	Indirect					X	X
8. Line Hvass	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak					X	X
	Indirect	X	X	X	X	X	X
9. Cecilie Bahr	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak					X	
	Indirect	X	X			X	X
10. Rikke Hubert	**Strong**	X	X	X	X	X	X
	Weak						
	Indirect					X	X

5. Identification of patterns

For describing the patterns emerging within the findings section, the current study proceeds with the process perspective from the analysis in distinguishing between each phase of the entrepreneurial process. Thus, on the basis of the coding indicators shown in the conceptual framework, the study identifies patterns of resource transference and indicators of different types of legitimacy stemming from specific types of network ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery, opportunity evaluation and opportunity exploitation.

5.1 Strong ties as the main contributor of diverse resources and indicators of legitimacy within the opportunity discovery phase.

From the analysis of the phase of opportunity discovery there are various indicators, which point towards strong ties as the most influential source of resources. Thus, in all 10 cases, there are various indicators demonstrating the provision of especially motivational an informational resources flowing from strong network ties within the first phase of the entrepreneurial process. Moreover in 8 of 10 cases, strong ties show indicators of contributing to the legitimacy building process within the discovery phase. It is mainly regulative legitimacy, which strong ties may have helped towards establishing in the initial discovery phase. Weak ties, on the other hand, do not appear to have had any influential impact on the discovery of opportunities – neither regarding the transference of resources, nor in relation to the legitimacy building process. When directing attention towards the role of indirect ties, it is less clear whether these have played a significant role in the first part of the entrepreneurial process. In 4 of the 10 cases, indirect ties appear to have contributed to the phase of entrepreneurial discovery. In this context all 4 of these have provided indicators of giving both resources and legitimacy, which may point towards the potential strengths residing within indirect ties.

On the basis of these tendencies it could be argued that a pattern emerges within the discovery phase, which is characterized by the potential strengths of strong ties in providing both resources and prospects of building legitimacy. A second pattern emerging regarding weak ties paints a more modest picture of their potential to contribute in establishing legitimacy at this initial stage of the entrepreneurial process.

5.2 Strong ties complemented by new indirect ties in providing diverse resources and indicators of legitimacy within the opportunity evaluation phase

From the analysis findings, the phase of evaluation demonstrates many of the same characteristic patterns as seen in the discovery phase of the entrepreneurial process. Thus, all 10 cases illustrate a pattern, which points towards strong ties as the main source of resources. In contrast weak ties only seem to contribute with resources in 3 of 10 cases. Regarding the establishment of legitimacy, strong ties also remain representative in contributing to the process of legitimacy building where 8 of 10 cases demonstrate a tendency pointing towards different indicators of legitimacy within the evaluation phase. As was seen in the discovery phase, indirect ties again only play a role in 4 of the 10 cases. However a repetitive pattern emerges because these in the evaluation phase also seem to provide both resources and support for building legitimacy. It is mainly indicators of regulative and normative legitimacy, which appear to stem from strong and indirect ties within the evaluation phase.

In comparing the findings from the discovery phase, a new pattern has emerged with strong and indirect ties providing indication of providing improved prospects in relation to the establishment of both regulative and normative legitimacy. This stands in contrast to the discovery phase as only regulative legitimacy appeared to be conferred within this phase, which give indication of an increasing diversity of both resources and legitimacy occurring as the entrepreneurial process progresses.

5.3 The intensification of diverse resources and legitimacy deriving from particularly strong and indirect ties within the opportunity exploitation phase

In the latter phase of the entrepreneurial process, replication occurs once again regarding the impact of strong network ties in relation to transferring resources. Consequently, in all 10 cases there are clear signs demonstrating the role of family members, friends and close work colleagues in providing resources within the phase of opportunity exploitation. In addition there appears to be an increase in the number of cases from where strong ties have contributed in a sense that establishes ground for legitimacy building. Thereby in 9 of 10 cases, a pattern occurs, which demonstrates the strength of strong network ties in providing both diverse resources and legitimacy. With regards to weak ties, in the form of acquaintances, these once again paint a more twofold picture with 6 of 10 providing resources at this stage and with a slight progress in terms of the contributive role of weak

ties in conferring some sense of legitimacy. Lastly, new indirect ties epitomize the tendency seen in the two first phases of the entrepreneurial process in being conducive to the provision of indicators of both resources and legitimacy. However what's new is that indirect ties seem to play an even more significant part within the opportunity exploitation stage with 10 of 10 cases demonstrating a pattern of indirect ties leading to both resource access and indicators of legitimacy. An aspect which is especially noticeable within this context lies in the diversity of resources and types of legitimacy occurring from strong and indirect ties.

In comparing the patterns from the opportunity discovery and evaluation phase there is a clear tendency demonstrating a more diverse scope of resources and types of legitimacy within the latter phase of opportunity exploitation. Thus, all types of network ties, with strong and indirect ties as the dominant contributors, appear to support entrepreneurial firms in conferring motivational, informational and financial resources while providing indicators of leveraging regulative, normative and cognitive forms of legitimacy within the entrepreneurial phase of opportunity exploitation.

6. Development of research propositions

The findings from the analysis have functioned as the foundational ground from where patterns could be identified. The patterns, which have emerged especially relate to the contributive role of certain types of network ties within the different phases of the entrepreneurial process. Using these patterns as a basis, the current study presents a list of research propositions, which are reflective of the overall tendencies identified from the data.

In applying a process perspective to entrepreneurship the study has found that resource transference and legitimacy building become more diversified from one entrepreneurial phase to the next. Thus, there are clear indicators of diverse types of resources and legitimacy being transferred from all types of network ties (strong, weak and indirect) as the entrepreneurial process progresses from opportunity discovery to opportunity evaluation and lastly opportunity exploitation. This pattern leads to the formulation of this study's first research proposition:

Proposition 1: The acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy building are more likely to occur from network ties during the opportunity exploitation phase than during the discovery and evaluation phase of the entrepreneurial process.

A second significant pattern, which has emerged from the analysis findings relate to the role of strong ties within the different phases of the entrepreneurial process. Viewing the entrepreneurial process as a whole reveals a pattern of greater reliance on strong than weak and indirect ties for gaining access to motivational, informational and financial resources. Thus, with regards to informational resources these have often been expressed through the establishment of new indirect ties as a result of stong ties. Furthermore, from a pure network perspective, the findings demonstrate how strong ties appear to be the main source of acquiring regulative, normative and cognitive types of legitimacy within all three phases of the entrepreneurial process. On the basis of this pattern the study presents the following research proposition:

Proposition 2: The acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy are more likely to be built from strong than weak and indirect ties during the entrepreneurial process as a whole.

A third noteworthy pattern relates to the potential strength of indirect ties, which have displayed great efforts in supporting entrepreneurs in the latter phase of the entrepreneurial process. Where weak ties do not appear to have played any significant role within any of the phases of the entrepreneurial process, indirect ties appear increasingly contributive within the phase of opportunity exploitation. In providing motivational, informational and financial resources as well as indicators of regulative, normative and cognitive types of legitimacy, indirect ties thus appear to be as effective as strong ties on "diversity level" within the opportunity exploitation phase in contributing to the legitimacy building process of entrepreneurial firms. On the basis of this pattern the study proposes:

Propostion 3:Within the entrepreneurial phase of opportunity exploitation, the acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy are more likely to be built from strong and indirect ties than weak ties.

7. Discussion

The current study has set out to explore the processes of legitimacy building in entrepreneurial firms within a network context. Legitimacy has long been discussed as a necessity for entrepreneurial firms to overcome the liability of smallness and newness. However, despite its significant role in ensuring the survival of new ventures, it still remains underappreciated as a scholarly field within network and entrepreneurship research. As a response, the analysis and propositions introduced in this study have served as an initial step towards expanding our knowledge base of legitimacy in relation to network and entrepreneurship research.

While prior studies have not paid much attention to the potential role of networks in a legitimacy building context, there exist a broad amount of studies, which have examined the element of resource transference in the light of networks. In the same manner the current study has also examined the flow of resources, as these, from the literature review was found to be a medium from where legitimacy could be identified.

In consistence with prior research studies, the findings of the thesis' analysis have shown that social networks affect the entrepreneurial process through the resources they give access to. Thus, the study has found indicators of network ties leading to different kinds of motivational, informational and financial resources in all three phases of the entrepreneurial process. Furthermore from these resources it appears that the prospects for legitimacy building are affected considerable by the network. However, the findings also reveal some clear patterns with regards to the contributive role of network ties within the different phases of the entrepreneurial process, and the types of network ties which appear to be predominant in contributing to resources, and ultimately indicators of legitimacy building within entrepreneurial firms - Patterns which in many ways stand in clear contrast to the majority of prior research findings from entrepreneurship-literature on network effects.

7.1 The strengths of applying a process perspective for the identification of patterns

In reviewing prior literature it appears that focus on the effect of networks throughout the process of entrepreneurship has not received much attention (Hoang and Atonic, 2001). Thus, by applying a process perspective to entrepreneurship one can gain a more dynamically nuanced picture of the distinct behavioral characteristics of network ties within different stages of the entrepreneurial

process. This has been an important step towards avoiding a static view on entrepreneurship. Instead the study has sought to integrate a process and outcome oriented perspective by focusing on legitimacy as a potential outcome of relevance, and how this may have been built within each of the entrepreneurial phases of opportunity discovery, evaluation and exploitation.

7.2 Discussion of research propositions developed from the identified patterns

The first replicating pattern, which has emerged, relates to the entrepreneurial process and is also expressed through the studies first research proposition: ***The acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy building are more likely to occur from network ties during the opportunity exploitation phase than during the discovery and evaluation phase of the entrepreneurial process***. Thus, it appears that networks contribute with increased levels of diverse resources as well as increased levels of different types of legitimacy as the entrepreneurial process progresses. In this way the findings have pointed towards an entrepreneurial process within which resources and legitimacy are more likely to be built in the exploitation phase than during the initial discovery and evaluative phase of entrepreneurship. The increased presence of new indirect ties within the latter phases of the entrepreneurial process is representative of a common pattern observed by prior research studies. Thus, in accordance with contemporary research an entrepreneur's network is expected to grow bigger as the entrepreneurial process develops (Aldrich and Zimmer, 1986; Aldrich and Dubini, 1991). Although this finding may not be revolutionary to entrepreneurship research, it does provide testimony of the transference of diverse resources and more significantly the contribution of diverse types of legitimacy. The above mentioned finding may also give inspiration to future research by displaying the need for a process perspective in seeking to investigate other types of outcomes of relevance, such as performance or issues of trust building. Furthermore it adds to the notion of networks functioning as dependent variables by focusing on the development and evolution of networks over the firm's formation process.

The second and most dominant pattern, which has emerged from the analysis findings, has been how strong ties consistently appear to be the main source of both legitimacy and resources within all three phases of the entrepreneurial process. On the basis of this pattern the study has proposed: ***The acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy are more likely to be built from strong than weak and indirect ties during the entrepreneurial process as a whole.*** This represents a finding, which with respect to resource transference stands in contrast to the prevailing

amount of literature on the relative strength of network ties on a dyadic level. Thus, the majority of prior literature, on the dichotomy of strong and weak ties, generally perceives strong ties to be less beneficial than weak ties in terms of resource transference.

Granovetter (1973, 1982), who laid the basis for much subsequent research on the influential role of weak ties, theorized that weak ties are surprisingly valuable because they are more likely to be the source of informational resources than strong ties through the bridges they create: "*Bridging weak ties are of special value to individuals; the significance of weak ties is that they are far more likely to be bridges than are strong ties*" (Granovetter, 1982). Although strong ties can also serve as bridges, weak ties have been considered to be most effective for the provision of non-redundant information. Furthermore Granovetter (1982) found that social outcomes such as hearing about job opportunities more often were a function of weak than strong ties. In supporting this view Burt (1992) contributed with further theory on how weak ties opens up to structural holes, which according to his theory were believed to convey higher degrees of non-redundant information than strong ties, leading to information rich knowledge transfer from new groups of network ties. The benefits of weak ties thus relate to their function of increasing the possibilities of new connections to be formed with other social systems, which are assumed to allow better access to a richer range of resources. Adding to this, the weak tie argument in relation to the transference of informational resources has further been supported by scholars like Aldrich & Zimmer, (1986), Aldrich et al (1987), Cooper et al. (1995), Monsted (1995) and Hills et al. (1997). For instance Aldrich et al. (1987) have noted how networks mainly consisting of weak ties of acquaintances tend to provide more varied resources and diverse information when compared with networks consisting of strong ties. Correspondingly, Hills et al. (1997) have demonstrated the same argument by stating that closely knit strong ties are not as effective for leveraging new information about opportunities as weak ties. The disadvantage of strong ties lies in the belief that these are assumed to be strongly connected to each other pertaining structural equivalent contacts, which ultimately makes them less sufficient in terms of providing resources and non-redundant information.

However, as can be seen from the analysis the current study has found indicators pointing in the opposite direction with strong ties providing a much wider scope of informational resources than weak ties in all three phases of the entrepreneurial process. In addition strong ties also appear to have been the primary source of motivational and financial resources – a tendency which on the

other hand is in moderate consistence with the majority of prior research findings (Granovetter, 1982; Johannisson, 1988; Marwell et al., 1988; Aldrich and Zimmer, 1986). Moreover it appears from the analysis that strong ties are the main source of new indirect ties. In relation to the theoretical findings of Granovetter (1973) and Burt (1992) these new indirect ties may convey higher levels of non redundant information than what can be found within the entrepreneur's own network circle of strong and weak ties. This represents an aspect, which the current study seems to verify by the detailed examples of new opportunities arising from new indirect ties in each case. For instance, it appears that non redundant information resources are highly present from the indirect ties of Maria Høgh Heilmann, where the collaboration with 'Danida' has brought new opportunities and insight to novel business possibilities. The same tendency has presented itself in the remaining nine cases from the multiple case study, where new indirect ties appear to be strong providers of resources of different kinds leading to new opportunities to be exploited.

The findings of the current study in relation to resource transference thus both appear to confirm and challenge the common notions of prior research. Firstly it confirms prior studies emphasis on the importance of indirect ties for gaining new resources (Shane & Stuart, 2002; Stuart Hoang and Hybels, 1999; Zhang et al. 2010). In line with this argument, this study has found that indirect ties within the latter phase of the entrepreneurial process appear to provide both resources and indicators of legitimacy building, with a level of diversity which is equivalent to the contribution of strong ties. A replicating pattern which has led to the study's third research preposition: ***Within the entrepreneurial phase of opportunity exploitation, the acquisition of a diverse set of resources and different types of legitimacy are more likely to be built from strong and indirect ties than weak ties***.

However, secondly the study also challenges the prevailing theoretical assumption of prior research by presenting the central finding of strong ties as the main driver for the establishment of new indirect ties. In addition strong ties appear to function as the main source from where diverse indicators of legitimacy as well as motivational, informational and financial resources flow within all three phases of the entrepreneurial process. Thereby this also challenges the viability behind the predominant statement that non redundant information gained through weak ties is more valuable than information achieved through strong ties (Granovetter, 1974; Burt, 1992). In questioning this, strong ties may be underestimated in terms of their potential of providing non redundant information and resource transference.

By this means, the findings of the study raise new questions regarding the characteristic features of strong ties. While there is ample evidence of the benefits of weak ties, the literature still says little about the effectiveness and potential value of strong ties. The findings of this study thus encourage future studies to pay more attention to investigate the influence of strong ties in relation to different types of outcomes. Within this study, legitimacy has represented such an outcome. An increased focus on strong ties could ultimately help expand our knowledge base regarding the role of strong ties in relation to legitimacy building but also within the context of other types of outcomes of potential relevance such as for instance trust building.

Furthermore it could be interesting to test the empirical findings of this study to humdrum industries. Research on network outcomes such as legitimacy building could be far richer and more theoretically nuanced by broadening the scope to explore the impact of networks on the entrepreneurial process in different types of industries. Where this study has examined network effects within the creative industries on the example of the Danish fashion industry, humdrum industries may demonstrate contrasting findings, which overall could help uncover the role of network ties within the entrepreneurial process of legitimacy building.

7.3 Limitations of the network-tie approach adopted within this study

The theoretical propositions outlined within this study have with the adoption of a network-tie approach laid the foundation for future research on how networks contribute to the legitimacy building process of entrepreneurs. However one needs to acknowledge that there are areas which may limit the generality of these propositions. For instance the individual behavioral differences which exist between entrepreneurs, represents an area, which the current study has not covered. As outlined in the limitations section, the study has delimited from looking into this factor although it is highly relevant when seeking to understand the dynamics of networks in relation to entrepreneurship. Thus, an entrepreneur's prior career experiences and firm affiliations may leverage a larger network to be used within the first steps of new venture start up. In this way these differences between entrepreneurs matter because some entrepreneurial firms begin their ventures with a higher endowment of network ties than others and this may contribute to a higher level of resource access. Furthermore entrepreneurs may also differ in their abilities to establish new network connections (Hite and Hesterly, 2001).

8. Conclusion

The thesis has through qualitative research methods in the form of a multiple case study set out to investigate how networks affect the legitimacy building process of entrepreneurs operating within the Danish fashion industry. Where prior research studies have demonstrated the impact of networks on performance, the formation of strategic alliances, and the transfer of resource flows, there has been a lack of knowledge regarding the effect of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial firms. On the basis of this, the thesis has sought to provide new insights to the phenomena of legitimacy building within the context of network effects on the entrepreneurial process.

In adopting a process and outcome oriented perspective the study has applied the notion of resources and legitimacy building as mutually reinforcing dynamics (Hybels, 1995). As legitimacy represents an intrinsically abstract construct, the study has through the literature review found that its dimensions can only be identified through the means of other resources. Thereby, the thesis has advocated the study of resource transference and legitimacy building as it occurs over time within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation. As emphasized by Hoang and Antoncic (2003:13): "*Efforts to understand the role of networks in facilitating the acquisition of a variety of resources should be coupled with an effort to expand the kinds of outcomes to be studied*". The current thesis has thus sought to do exactly this by examining resource transference in the light of legitimacy building as a potential and possible outcome within the entrepreneurial process.

The findings emerging from the analysis appear to validate the study's initial assumption of networks influencing the legitimacy building process of entrepreneurs. In accordance with the methodological guidelines set forward by Yin (2003) replication of case studies may result in critical test of existing findings as well as groundbreaking discovery of new scopes of validity of existing theories. With this in mind, the findings have shown replication of the initial assumption. Thus, there are clear indicators which provide empirical evidence supporting the notion of networks having an effect on the processes of legitimacy building of entrepreneurs. However, more interestingly, the analysis findings have provided new insights to how different types of network ties on a dyadic level (strong, weak and indirect) affect the entrepreneurial process in relation to resource transference and legitimacy building.

These findings have revealed a replicating pattern of strong ties as the main contributor of both diverse resources and types of legitimacy throughout the entrepreneurial process. Indirect ties, both strong and weak, also display significant indicators of contributing to the legitimacy building process of entrepreneurial designers. In contrast, weak ties, in the form of acquaintances, appear to play a very limited role within the context of resource transference but also in relation to legitimacy building throughout the entrepreneurial process. Finally all types of network ties appear to bear increasing importance as the entrepreneurial process progresses. Thus, the prospects for legitimacy building are intensified in the opportunity exploitation phase with network ties providing indicators of regulative, normative and cognitive legitimacy. In applying the logic of literal replication the thesis has on the basis of these patterns been able to establish a list of research propositions for future research.

In the light of the research propositions posed in this study, the thesis encourage future research to develop more detailed oriented research studies on the relative strength of different types of network ties. Where prior research studies through detailed empirical studies have documented the utility of weak ties, the effectiveness and value of strong ties remains less developed. The findings of this study, which have demonstrated the contributive role of particularly strong ties within an entrepreneurial legitimacy building context, thus provide new insights to the potential strengths residing within strong ties. Accordingly the study proposes that this research be expanded in scope to encompass other types of industries to extend the generalizability of its findings. It could be interesting to see if the same patterns would emerge if conducting the same study on the example of humdrum industries. Furthermore the findings also warrant further research to apply a process and outcome oriented perspective, for capturing all the richness of network dynamics, which appear to exist within the different phases of the entrepreneurial process.

References

- Acs, Z.J. and Varga, A. (2005): "Entrepreneurship, agglomeration and technological change", Small Business Economics, 24(3): 323–345.
- Ahlstrom, D. and Bruton, G.D. (2002): "An instituional prespective on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurail firms in China", Entrepreneurship Theory and Practice, 26(4): 53–69.
- Aldrich, H.E. (1979): "Organizations and Environments", Prentice-Hall Inc.
- Aldrich, H.E. (1999). Organizations evolving. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aldrich, H.E. et al. (1986): "Social Behavior and Entrepreneurial Networks", Frontiers of Entrepreneurship Research (Babson College).
- Aldrich HE, et al. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. In Frontiers of Entre-preneurship Research, Churchill N. et al. (eds). Babson College: Babson, MA; 154-168.
- Aldrich, H and Auster, E.R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. Research in organizational behavior , 8, 165-198.
- Aldrich, H., and Dubini, P. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 6:305-313.
- Aldrich H.E and Fiol M.C.F. (1994). Fools rush in: the institutional context of industry creation. Academy of Management Review, 19, 645-670.
- Aldrich, H.E. and Martínez, M.A. (2001): "Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4):41–56.
- Aldrich, H. E. and P. R. Reese (1993). Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle. Frontiers of entrepreneurship research.
- Aldrich, H.E. and Zimmer, C. (1986) "Entrepreneurship through Social Networks", en: Sexton, D. and Smilor, R.W. (eds): "The art and Science of Entrepreneurship", (pp. 2-23). Cambridge , Ma: Ballinger Publishing
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007). 'The Entrepreneurial Theory of the Firm'. Journal of Management Studies. 44, 0022-2380
- Ashforth, B. E., and Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. Organization Science, 1: 177-194.
- Audretsch, D.B. and Fritsch, M. (1994): "The geography of firm birth in germany", Regional Studies, 28(4): 359–365.
- Audretsch, D.B. and Keilbach, M. (2004): "Does entrepreneurship capital matter?", Entrepreneurship Theory and Practice, 28(5): 419–430

- Baum, J.A.C. & Amburgey, T. L. (2002). Organizational Ecology. In Baum, J. A. C. (Ed.). Companion to Organizations.
- Beamish, Paul W., 2008, "Joint Venturing", Charlotte, North Carolina, Information Age Publishing.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," MIS Quarterly (11:3) 1987, pp. 369-386.
- Berkeley, Alan Thomas, (2004). Research skills for management studies. Routledge, Taylor and Francis group.
- Bian, Yanjie. 1997. Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China. American Sociological Review 62:366-85.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 1 (1), 107-117.
- Brinkerhoff, D.W. 2005. Organisational legitimacy, capacity and capacity development (Discussion Papers, 58A). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Brozen, Y. (1954): "Determinants of entreprenurial ability", Social Research, 21.
- Bruton, H.J. (1960): "Contemporary theorizing on economic growth", en: hoselitz, b.f. et al. (eds.) "Theories of economic growth", fee press, glencoe, ill.
- Burt, Ronald S. 1992. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 1997. The contigent value of social capital. Administrative Science Quarterly, 42: 339-365.
- Busenitz, L.W., Gómez, C. and Spencer, J.W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. Academy of Management Journal. Vol. 43(5): 994–1003.
- Bygrave, W.D. (1993): "Theory building in the entrepreneurship paradigm", Journal of Business Venturing, 8(3): 255–280.
- Cantillon, R.: «Essai sur la nature du commerce en general», londres y paris, 1755.
- Carroll, J. (1965): "The philipino manufacturig entrepreneur: agent and product of change", Nueva York: Cornell University.
- Casson, M. (1982): "The entrepreneur: an economic theory", Barnes and Noble Books, Totowa, NJ.
- Coase, R.H. (1937): "The nature of the firm", Economica, 4(16).
- Coffey, A. and Atkinson, P. (1996) Making Sense of Qualitative Data Analysis: Complementary Strategies. Thousand Oaks CA: Sage
- Coleman JS. 1990. Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press

- Collins, O.F., Moore D.G. and Unwalla, D.B. (1964): "The Enterprising Man", East Lansing, MI: Michigan State University.
- Cook, F. (1970): "Venture Management", Nueva Cork: Tower, Perrin, Foster and Crosby, Inc.
- Cooper, A.C. (1973): "Technical entrepreneurship: what do we know?, R&D management, 3(2).
- Cooper, et al. (1995): Entrepreneurial information search. *Journal of Business Research,* 10, 107-120.
- Companys, Y. and McMullen, J.S. 2007. "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities". Small Business Economics, 28 (4): 301-322.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P.: (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firms behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1): 7–25.
- Deeds, D.L., Decarolis, D., and Coombs, J.E. (1997), The impact of firm-specific capabilities on the amount of capital raised in an initial public offering: Evidence from the biotechnology industry. Journal of Business Venturing, 12(1): 31-46.
- De Koning, A. (2003) 'Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective.' In J. Katz & D. Shepherd: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 6: 265-314. Oxford: JAI Press/Elsevier.
- Delmar, F., and Shane, S. "Legitimating First: Organizing activities and the survival of new ventures" Journal of Business Venturing, 19(3), 385-410, 2004. (Reprinted in P. Davidsson (ed.) New Firm Start-ups, Aldershot, UK: Edward Elgar).
- Denzin, N. K. 1970. The research act. Chicago: Aldine
- Dew, N. Ramakrishna Velamuri, S. and Venkataraman, S. (2004): "Dispersed Knowledge And An Entrepreneurial Theory Of The Firm", Journal Of Business Venturing, 19(5): 659–679.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48:147-160.
- Douglas, E.J. and Shepherd, D.A. (2000) "Entrepreneurship as a Utility-maximizing Response." Journal of Business Venturing 15(3): 231-251.
- Dowling, J. B., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review, 18*(1), 122-136.
- Drucker, P. 1985. Innovation and entrepreneurship. New York: Harper and Row.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. and Graeber, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

- Elfring, T. & Hulsink, W.(2003), 'Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms', Small Business Economics 21 (4): 409-422.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. C. Wittrock (Ed.), Handbook of Research on Teaching; Third Edition. New York, NY: Macmillan
- Eriksson & Kovalainen (2008). Qualitative Methods In Business Research**,** 2nd ed, Sage Publications Ltd.
- Evans, D. and Leighton, L. (1989): "Some Empirical Aspects Of Entrepreneurship", American Economic Review, 79(3): 519–535.
- Fielding, N. G., and J. L. Fielding. 1986. Linking data. Thousand Oaks, CA: Sage
- Fiet, J.O. 1996. The informational basis of entrepreneurial discovery. Small Business Economics, 8: 419-430.
- Freeman, J. H., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. American Sociological Review, 48: 692-710.
- Gartner, W. B. 1988. Who is the entrepreneur? Is the wrong question. American Journal of Small Business, 12:11-32.
- Ghauri, P. & Grönhaug, K., (2002), Research Methods In Business Studies, 2nd Edition, Person Education
- Golden, P.A., & Dollinger, M. (1993). Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. Entrepreneurship theory and practice, 17(4),43-56.
- Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.' American Journal of Sociology 91, 1985.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1982. The strength of weak ties. A network theory revisited. In P. V. Marsden & N. Lin (Eds.), Social structure and network analysis: 105- 130. Beverly Hills, CA: Sage.
- Greve, H. R. (1995). 'Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment', Administrative Science Quarterly, 40(September), pp. 444–473.
- Greve, A. and Salaff, J.W. (2003): "Social networks and entrepreneurship", Entrepreneurship Theory And Practice, 28(1): 1–22.
- Gulati, R. (1998). 'Alliances and networks', Strategic Management Journal, 19(4), pp. 293–317.
- Hagen, E.E. (1968): "The Economics Of Development", Hommewood, Ill: Ed. Dorsey.
- Hagen, E.E. (1962): "On The Theory Of Social Change: How Economic Growth Beginns",

- Hannan M.T and Freeman J. (1984) Structural inertia and organizational change. American sociological review, 49: 149-164.

- Hansen, E. L. (1995): Entrepreneruial network and new organization growth. Entrepreneurship: Theory & Practice, 19(4), 7-19.

- Hills, et al. (1997). Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship.* Wellesley, MA: Babson College Press.

- Hite JM. 1999. Embedded network ties in emerging entrepreneurial firms: patterns, processes and paths. Doctoral dissertation. University of Utah: Salt Lake City, UT.

- Hite, J., & Hesterly, W. 2001. The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. Strategic Management Journal, 22: 275-286.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. and Sexton, D. L. (2002) Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. Oxford and Malden, MA: Blackwell.

- Hoang, H. & B. Antoncic, 2003. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18: 165-187.

- Hopf, T. (2004): Discourse and Content Analysis: Some Fundamental Incompatibilities. In Symposium: Discourse and Content Analysis. Qualitative Methods: Newsletter of the American Political Science Association Organized Section on Qualitative Methods Spring, Vol. 2 (1), pp. 31-33.

- Human, S.E. & Provan, K.G. 2000. Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. Administrative Science Quarterly, 45: 327-365.

- Hunt, C. S., & Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. Paper presented at the 1996 annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.

- Hybels, R. C. (1995) "On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model", Academy of Management Journal, Special Issue: Best Papers Proceedings, 1995, pp. 241 - 245.

- Ilchman, Warren F., and Norman T. Uphoff (1998). The Political Economy of Change. New Brunswick, NJ: Transaction Books. First published in 1969 by the University of California Press.

- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. Journal of Business Venturing, 4(2), 133-147.

- Jensen, J.I. (1999): Entrepreneurial networks: A study of the impact of network and resource access on the start-up of new organizations. Tesis doctoral. Norwegian ministration, Bergen, Noruega.

- Jensen JI & Greve A (2002) 'Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups?' International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 8:5,254-67

- Jenssen, J. I. and Koenig, H. F. (2002). "The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups," European Planning Studies, 10(8), 1039-1046.

- Jeremy, D. (1984): "Anatomy of the british business elite, 1860–1980", business history, 26.Entrepreneurship as a Scientific Research Programme 65 Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal. Vol. 11(5): 5–15.School of Economics and Business Ad.

- Johannisson, B. (1988): "Business formation a network approach", scand. j. mgmt, 4(3/4): 83–99.

- Johnson, P.S. and Cathcart, D.G. (1979): "The founders of new manfacturing firms: a note The Journal of Industrial Economics, 28(2):

- Johnston, R. J., Gregory, D., Pratt, G., & Watts, M. (Eds.) (2000). The dictionary of human geography. Massachusetts: Blackwell.

- Jones, K.A. and Wilemon, D.L. (1970): "Emerging patterns in new venture management", Research Management, 15.

- Kanter, R.M. The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, Simon and Schuster, New York, 1983.

- Katz, J., and Gartner, W. 1988. Properties of emerging organizations. Academy of Management Review, 13: 429-441

- Keeley, R.H. and Roure, J.B. (1990): "Management strategy and industrial structure as influences on the success of new firms. a structural model", Management Science, 36(10): 1256–1267

- Kets de Vries, M.F.R. (1977): "The entrepreneurial personality: a person at the crossroads", Journal Of Management Studies, 14(1): 34–57.

- Kets de Vries, M.F.R. (1970): "The entrepreneur as a catalyst of economic and cultural change", tesis doctoral de la Harvard University.

- Kihlstrom, R.E. and Laffont, J.J. (1979): "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion", Journal of Political Economy, 87(4): 719–748.

- Kilby, P (1971) (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, Free Press, New York

- Kilby, P. (2003). The heffalump revisited. Journal of International Entrepreneurship, 1(1), 13-29.

- Krackhardt, David (1992).The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations." In N. Nohria & R. Eccles (eds.), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action: 216{239. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kuhn, T.S. (1970). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago. University of Chicago Press.

- Lakatos I (1974) Falsificationism and the methodology of scientific research programmes.

- Lakatos I, Musgrave A (Eds.) Criticism and the growth of knowledge. Cambridge University Press. Cambridge, UK. pp. 91-196.

- Larson, M. L. (1991). Translation: theory and practice, tension and interdependence. American Translators Association scholarly monographs, 5. Binghampton, NY: State University of New York.

- Larson AL, Starr JA. 1993. A network model of organi-zation formation. Entrepreneurship: Theory and Practice 17(2): 5-15.

- Lee, A. "A Scientific Methodologyfo r MISC ase Studies," MIS Quarterly (13:1), March 1989, pp. 33-50.

- Lin N. 1982. Social resources and instrumental action. In Social Structure and Network Analysis, ed. PV Marsden, N Lin, pp. 131. 45. Beverly Hills, CA: Sage

- Lin N. 1990. Social resources and social mobility: a structural theory of status attainment. In Social Mobility and Social Structure, ed. RL Breiger, pp. 247.171. New York: Cambridge Univ. Press

- Low, B. and Johnston, W.J. (2010), "Organizational network legitimacy and its impact on knowledge networks: the case of China's TD-SCDMA mobility technology," Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25 No. 6, pp. 468-77.

- Lucas, R.E. (1978): "On the size distribution of business firms", Bell Journal of Economics, 9(2):508–523.

- Marris, P. and Somerset, A. (1971): "The African Entrepreneur: A Study of Entrepreneurship and Development in Kenia", Nueva York: Ed. Africana.

- Marshall, F. (1980): "Principles Of Economics", 8ª Ed., Londres: Macmillan. Basingstoke.

- McClintock, C.C., Brannon, D., and Maynard-Moody, S. (1979). Applying the Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method. Administrative Science Quarterly, 24 (4), 612-629.

- McDougall, P. and Robinson, R.B. Jr and Densi, A. (1992): "Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin". Journal of Business Venturing, 7(4): 267–289.

- Marwell, et al. (1988). "Social Networks and Collective Action: A Theory of the Critical Mass. III." American Journal of Sociology 94:502-34.

- Mason, C.M. (1983), Some Definitional Difficulties in New Firms Research, Area, 15(1): 53-60.

- Meyer, J.W. and B. Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." American Journal of Sociology 83: 340-363.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis: 41-62. Chicago: University of Chicago Press.

- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983b). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), Organizational environments: Ritual and rationality: 199-215. Beverly Hills, CA: Sage.

- Miles, M. B., and A. M. Huberman. 1984. Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Newbury Park, CA: Sage.

- Miles, M. B., and A. M. Huberman. 1994. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Minniti, M. and Bygrave, W. (1999): "The microfoundations of entrepreneurship", Entrepreneurship Theory And Practice, 23(4): 41–52.

- Monsted, M. (1995) Processes and Structures of Networks: Reflections on Methodology. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 193 – 213

- Morris, M.H. (1998), Entrepreneurial Intensity, Westport , CT: Quorum Publishing.

- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982): "An Evolutionary Theory Of Economic Change", Cambridge, Mass.: The Belknap Press Of Harvard University Press.

- N. Lin, W.M. Ensel, and J.C. Vaughn, "Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment", American Sociological Review, 1981, vol. 46, pp. 393–405.

- Neergaard, H and Ulhøi, JP (eds) (2007) Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, Edward Elgar

- Neubaum, D.O., Mitchell, M.S., Schminke, M., 2004. Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. Journal of Business Ethics 52 (4), 334–347.

- Ngoc, T.B., Le,T., & Nguyen,T.B. (2009). The impact of networking on bank financing: The case of small and medium enterprises in Vietnam. Entrepreneurship Theory and Practice, 33, 867-887. North, D.C. (1990): "Institutions, Institutional Change And Economic Performance", Cambridge, Uk: Cambridge University Press.

- O'Shea, R.P. and Allen, T.J. Chevalier, A. and Roche, F.W. (2004): "Internal determinants of university start-up activity: a longitudinal study of 141 u.s. universities", paper presentado en el rent xviii, 25–26 november, Copenhagen.

- Ostgaard, T.A. and Birley, S. 1994. Personal networks and firm competitive strategy--a strategic or coincidental match? Journal of Business Venturing 9:281-305.

- Patton, M. Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

- Patton, M. Q. (2002). Qualitative evaluation and research methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Pfeffer, J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, vol. 13: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press

- Popper, K.R. (1981). Science, pseudo-science, and falsifiability. In R.D. Tweney, M.E. Doherty & C.R. Mynatt (Eds.), On Scientific Thinking (pp. 92–99). New York: Columbia University Press.

- Reynolds, P.D.; Storey, D.J. and Westhead, P. (1994): "Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates", Regional Studies, 28(4): 443–456.

- Romer, P. (1986): "Increasing returns and economic growth", The Journal of Political Economy, 94(5): 1002–1037.

- Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties, and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change* **11**(3): 427–449.

- Sandberg, W.R. and Hofer, C.W (1987): "Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure and the entrepreneur". Journal of Business Venturing, 2(1): 5–28.

- Sciascia, S. De Vita, R. [2004]. The development of entrepreneurship research. Liuc Papers n. 146, Serie Economia aziendale 19.

- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications

- Shane, S.A. (1996): "Explaining variation in rates of entrepreneurship in the united states: 1899–1988", Journal Of Management, 22(5). Shane, S.A. (2004): "Academic Entrepreneurship, University Spinoffs And Wealth Creation", Cheltenham: Edward Elgar.

- Shane, S., & Stuart, T. 2002. Organizational endowments and the performance of university start-ups. Management Science, 48: 154-170.

- Shane, S., and Venkatamaran, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review. 25 (1), 217-226.

- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-27.

- Shepherd, D.A. & Zacharakis, A. (2003). A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. Journal of Small Business Management, 41(2), 148-167.

- Singh, S. (1985): "Relevance of social factors in entrepreneurial growth", Journal of Sociological Studies, 4.

- Singh, J.V., D. Tucker and R.H. House (1986), Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, Administrative Science Quarterly, 31: 2, 171-193.

- Stake, R. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Stanworth, M.J.K. and Curran, J. (1973): "Management motivation in the smaller business", epping, uk: ed. Gower press.

- Star and MacMillan, (1990), Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. Strategic Management Journal. 11, 19-91
- Stefanović, 2011, http://www.sjm06.com/6_1_2011_full%20text/6(1)2011_7.pdf)
- Stevenson, H., and Jarillo, J. C. (1990). A paradigm for entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal. 11, 17-27.
- Stinchcombe, A.L (1965) Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), Handbook of organizations (pp. 142-193). Chicago : Rand McNally.
- Stuart, R. and Abetti, P.A. (1987): "Start-up ventures: towards the prediction of initial success", Journal of Business Venturing, 2(3):215–230.
- Stuart, T. E., Hoang, H., and Hybels, R. C. (1999). "Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures." Administrative Science Quarterly 44(2): 315-349.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." The Academy of Management Review 20(3): 571-610.
- Tran, Y. (2008). Fashion in the Danish Experience Economy: Challenges for growth © Samfundsliterature and Imagine.1 edition 2008.
- Ursprung, H.W. (1984): "schumpeterian entrepreneurs and catastrophe theory or a new chapter to the foundations of economic analysis", en: "entrepreneurship", zeitschrift fur nationalökonomie, supplementum 4.
- Veciana J. M. (1999) Entrepreneurship as a Scientific Research Programme. Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa, 1999, 8 (3).
- Vesper, K.H., and Hohlmdahl, T.G. (1973): "How venture management fares in innovative companies", Research Management, may.
- Walsham, G. Interpreting Information Systems in Organizations, Wiley, Chichester, 1993.
- Weber, A. (1905) "Asketischer protestantismus und kapitalistischer geist" en weber, m. (ed) "Soziologie, weltgeschichlitche analysen, politik", kröner verlag, stuttgart, 1964.
- Wennekers, S., van Stel, Thurik, A. and Reynolds, P. (2005): "Nascent entrepreneurship and the level of economic development", Small Business Economics, 24: 293–309.
- Wilken, P.H. (1979): "Entrepreneurship a Comparative and Historical Study", Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corporation.
- Wu, Ch. and Young, A. (2002): "Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients", Journal of Development Entrepreneurship, 7(1): 1–23.
- Yin, R. K. (1984). Case study research: Design and methods. Newbury Park, CA: Sage.

- Yin, R.K. (1994), Case Study Research: Design and Method, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin (2003). Case Study Research: Design and Methods, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, 3rd ed, Sage Publications.
- Young, F.V. (1971): "A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship", En: Kilby, P. (Ed.) "Entrepreneurship And Economic Development", New York: Ed. Free Press.
- Zeitz, G., Mittal, V., & McAulay, B. 1999. Distinguishing adoption and entrenchment of management prac-tices: A framework for analysis. Organization Studies, 20: 741-776.
- Zhang, J., Soh, P.H. & Wong, P.K. (2010) "Entrepreneurial Resource Acquisition through Indirect Ties: Compensatory Effects of Prior Knowledge", Journal of Management, 36(2): 511-536.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy. Academy of Management Review, 27(3), 414-432.

Web pages:

- http://www.arfasia.org/research_methodology/qualitative_research/case_study_research/using_case_study_in_research.pdf
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- http://www.sjm06.com/6_1_2011_full%20text/6(1)2011_7.pdf)
- http://www.matthewlangille.com/
- http://shop.eudaimoniacph.com/shop/profile.html
- http://www.aymara.dk/36338/Company%20Supply%20Chain
- http://www.kudibal.dk/about.html
- http://shop.eudaimoniacph.com/shop/profile.html
- http://www.thebaand.dk/the-baand-about-the-designers.html
- http://www.anardo-skyum.com/www/en/01nosotras.html
- http://www.froks.dk/
- http://www.hugs.dk/contact.shtml
- http://www.hscph.dk/
- http://www.vitavass.com/
- http://www.hugs.dk/about.shtml
- http://huberttrolle.dk/
- http://radio100.dk/artikler/hubert.9301.html

Company documents:

Company brochures Kudibal. (2010, 2011)

Company brochure Aymara. (2011)

Company brochures Make Zenz/The Baand (2009, 2010, 2011)

Company brochures Ayni (2010, 2011)

Company brochure Hugs by Vonryba (2010, 2011)

Company Brohure Rikke Hubert (2009, 2010, 2011)

Appendix 1 Code Map

Legitimacy indicators

Regulative legitimacy

R1- Addressing common laws, standards, codes, licensed practices and regulations

R2- Conformance to credentialing associations and other organizations

Normative legitimacy

N1- Displaying efforts within Corporate Social Responsibility

N2- Engaging in fair trade practices

N3- Economic progress

N4- Receiving endorsements from powerful organizations

N5- Conducting different types of procedures and technologies

Cognitive legitimacy

C1- Hiring experienced and educated employees

C2- Implementing novel ideas

Network ties

Direct ties:

Strong ties

S1-Family

S2-Friends

S3-Close partners/colleagues from the past

Weak Ties

Weak ties

W1- acquaintances

Indirect ties:

New strong social tie

I1- New social tie, which has become a **strong** tie as a direct result of reference from already established strong or weak ties.

New weak social tie

I2- New network ties, which has become a **weak** tie as a direct result of reference from already established strong or weak ties.

Categorization of resources

Resources:

RI-Informational

RM-Motivational

RF-Financial

The entrepreneurial process

The entrepreneurial opportunity process:

O1- Opportunity discovery (initial discovery of business idea)

O2- Opportunity evaluation (reflection and evaluation upon business idea)

O3-Opportunity exploitation (Taking action in exploiting business idea)

Appendix 2 - Protocol for multiple case study

In accordance with the recommendations made by Robert K. Yin, a case study protocol has been created. The focus of the case study protocol lies within providing clarification of the rationale behind the particular choices made for exploring a particular phenomenon in depth through case study methods. By defining the research question, hypothesis, dependent and independent variables, methods and procedures chosen within the study, the case study protocol has served as a central guide for conducting the research.

The case study protocol contains reasoning for:

1. The research question and the specific hypothesis
2. The Independent and Dependent Variables of the research project and the operationalization of these within the research process.
3. Data collection methods

1.

Research question:

How does the network contribute to the legitimacy building process of entrepreneurial fashion firms facing the liability of smallness and newness, on the example of the Danish fashion industry?

The locus of interest lies within exploring the effects of networks on the process of legitimacy building within entrepreneurial start ups operating in the Danish fashion industry.

Assumption of the study inspired from prior research:

The network plays some sort of role in affecting the process of legitimacy building within entrepreneurial firms. The network is represented through social ties which are expected to have positive rather than negative effects on start-ups process of legitimacy building because:

- Previous research has indicated that the network contributes with access to important resources for entrepreneurs.
- Legitimacy has been mentioned as one type of resource which the network can help foster.

2.

The Independent (IV) and Dependent Variables (DV) of the research study:

The IV is the network represented through the social ties of entrepreneurial start-ups. The network consists of strong, weak and indirect ties, which are defined within the conceptual framework of the literature review. The network is the IV because the social ties of the network are the variables, which are expected to **cause** a change in another type of variable – the process of legitimacy building within start-ups. Thus, an entrepreneur's process of legitimacy building is expected to be more or less developed **depending on** the extent to which the entrepreneur has used his social ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitation.

The DV is the process of legitimacy building because this is the variable expected **to change** as a result of the interaction with the network.

3.
Data collection methods:

Since, the IV is the network, I will seek out to explore the effects social ties have had on entrepreneurial fashion firms' processes of legitimacy building by selecting cases which may serve to demonstrate the phenomenon of network effects on the legitimacy building process. I will be asking these entrepreneurial designers questions concerning how their social ties have contributed with access to resources. From gaining insight to detailed narrative accounts within the area of resources I hope to identify indicators of different types of legitimacy building.

My DV is the process of legitimacy building. To reach clarification of start-ups processes of legitimacy building, I plan to use the conceptual framework of legitimacy building focusing on 3 types of legitimacy, which can be sought (i.e. normative/moral legitimacy, coercive legitimacy and regulative legitimacy. With the help of this framework I seek to identify how each entrepreneur has

been affected by their social ties (strong, weak, indirect ties) in terms of acquiring new resources and skills relevant for legitimacy building.

Appendix 3: Interview guide

The project included a total of 28 interviews. In order to conduct these interviews, an interview guide has been developed, focusing on the themes of network effects on resource acquisition within the entrepreneurial process of opportunity discovery, evaluation and exploitaion. Gaining detailed information regarding resources obtained from network support has contributed in giving insight to concrete examples matching the codes/indicators of legitimacy building (see conceptual framework and code map). In this matter the interview guide has served as a general outline for gathering narrative content regarding the role of social ties within the entrepreneurial process of legitimacy building.

Interview Guide
Introduction to area of interest within the theses
The focus of the present interview will be to explore the role of social ties within the entrepreneurial process of legitimacy building among start ups operating within the Danish fashion industry. This subject has caught my interest as I realized that the concept of legitimacy is generally not fully understood or extensively investigated. I have chosen to test the influence of social ties on the entrepreneurial process of legitimacy building within 10 different cases from the Danish fashion industry. I wish to hear about each cases' experiences with regards to what role the network has played when he/she sought to begin his/her own venture and how these social ties have affected his/hers possibilities within the entrepreneurial process.
Question 1: Rationale for becoming an entrepreneur **- When did you start you start your own business?** **- Can you tell me your story about how you became an entrepreneur?**

- Why did you want to start your own business?

<u>Question 2: The role of your network within opportunity discovery</u>

- What about your network, have they played a role on your way to become an entrepreneur?

- Have anyone contributed to the initial discovery of the business idea?

- Who helped you discover this idea? Friends, Familiy, aquantainces, or new people you haven't known beforehand?

- can you tell me about how they helped you? Please give concrete examples.

<u>Question 3: The role of your network within opportunity evaluation</u>

-Have you received support/help during the process of evaluating upon your business idea and from that trying to start your own business?

-Who helped you in evaluating upon which ideas to pursue and which ones to reject? Friends, family, acquaintances or new people you haven't known beforehand?

<u>Question 4: The role of your network within exploiting your business idea</u>

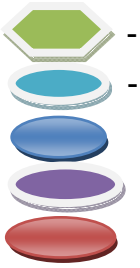
-Have you received support/help in actively fulfilling the necessary means in realizing your product?

-Who helped you in exploiting this business idea? Friends, family, acquaintances or new people you haven't known yourself beforehand.

Appendix 4. Displays of network ties within each case study

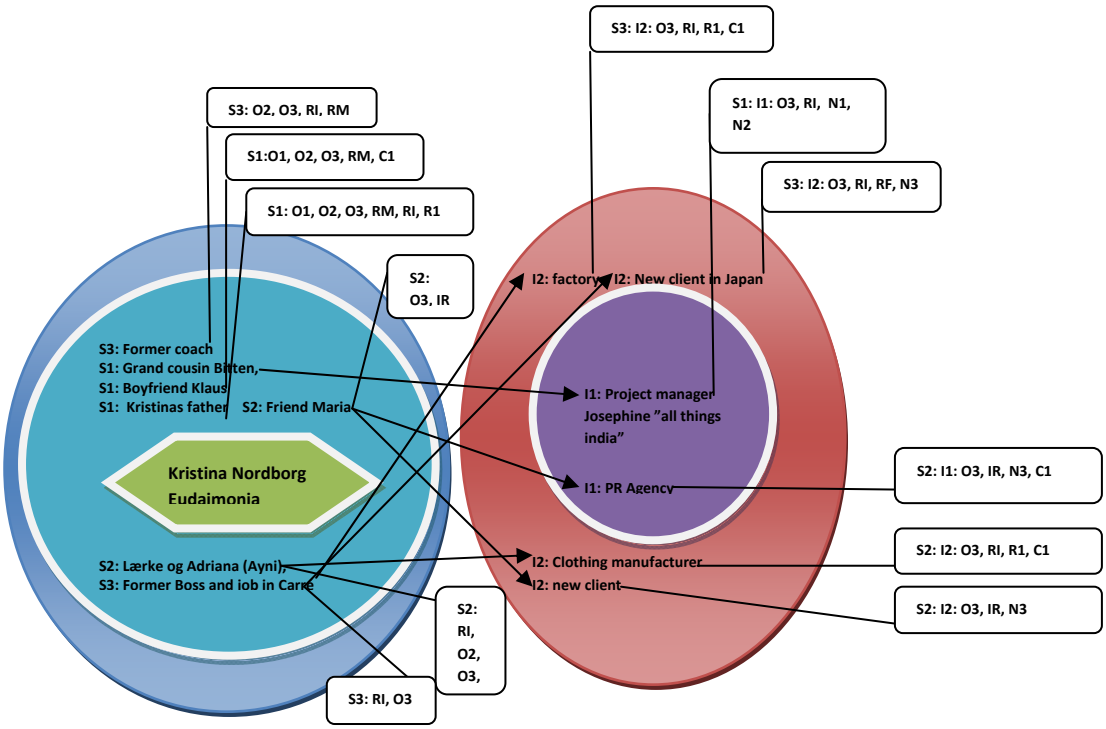
Guideline for interpreting each network map:

- Name of the designer
- Circle for strong ties
- Circle for weak ties
- Circle for indirect strong ties
- Circle for indirect weak ties

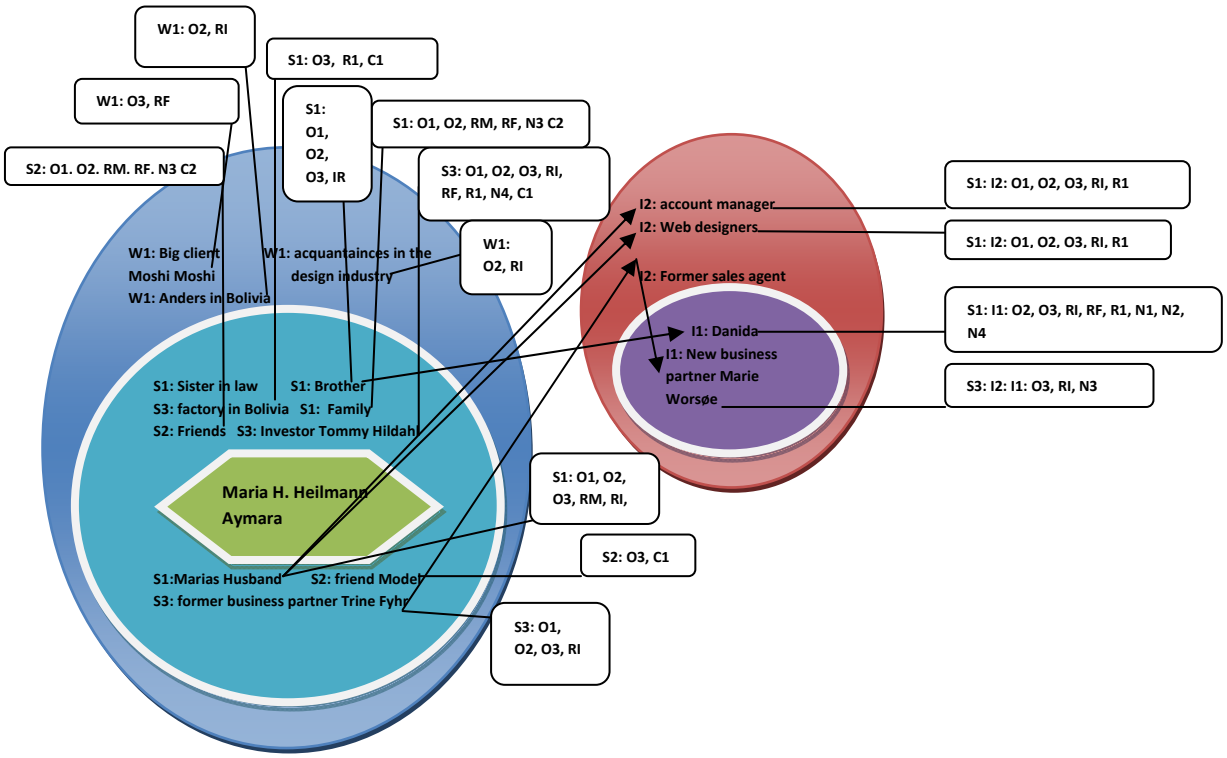


- Coding indicators from theoretical framework
- Arrow symbolizing how one tie lead to another tie

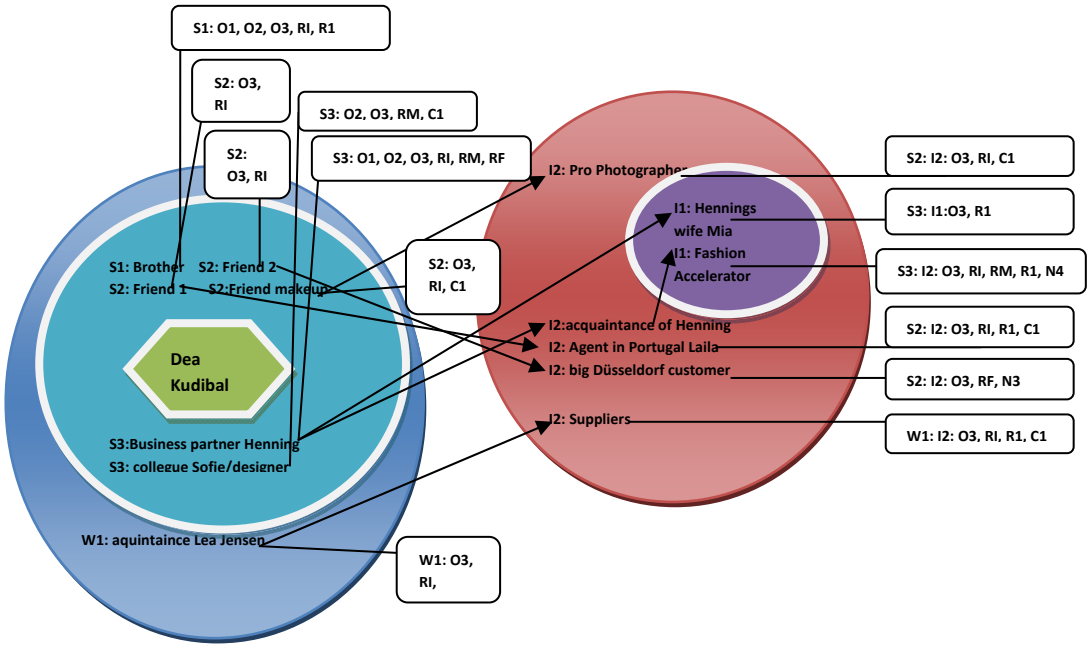
Case 1. Network of Kristina Nordborg (Eudaimonia CPH)



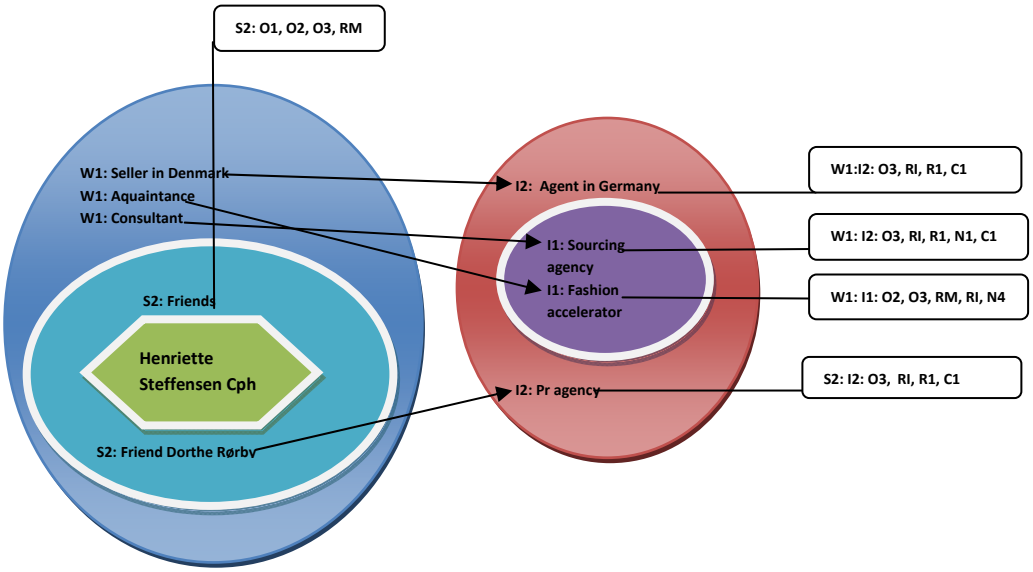
Case 2. Network of Maria Høgh Heilmann (Aymara)



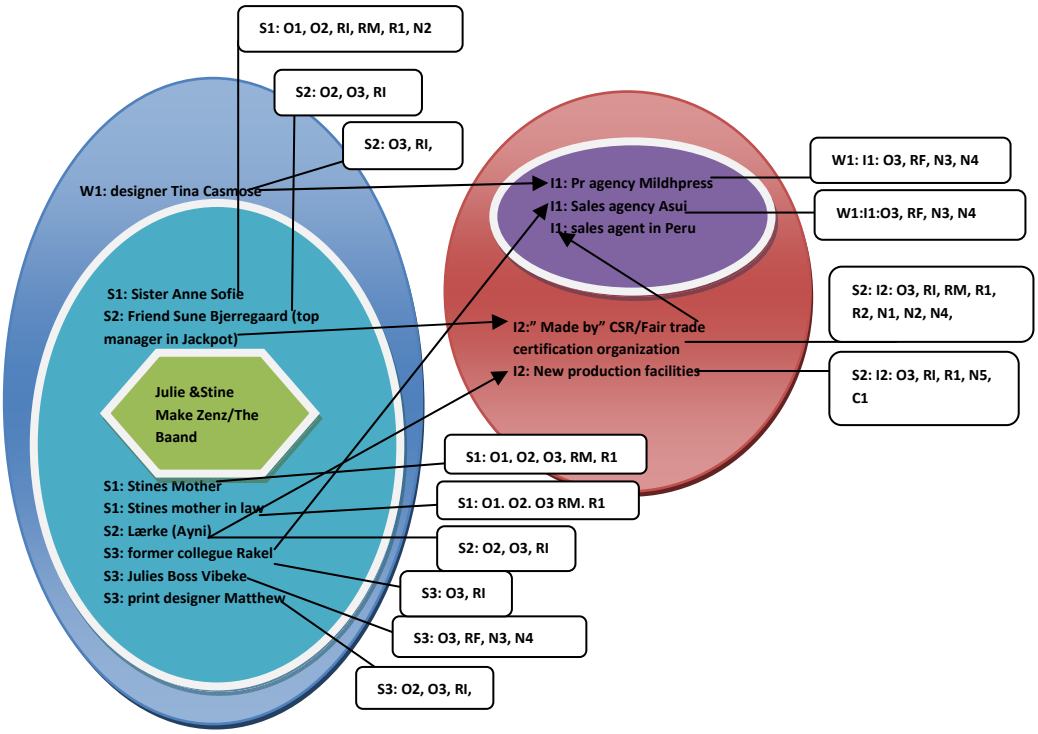
Case 3. Network of Dea Kudibal (Kudibal)



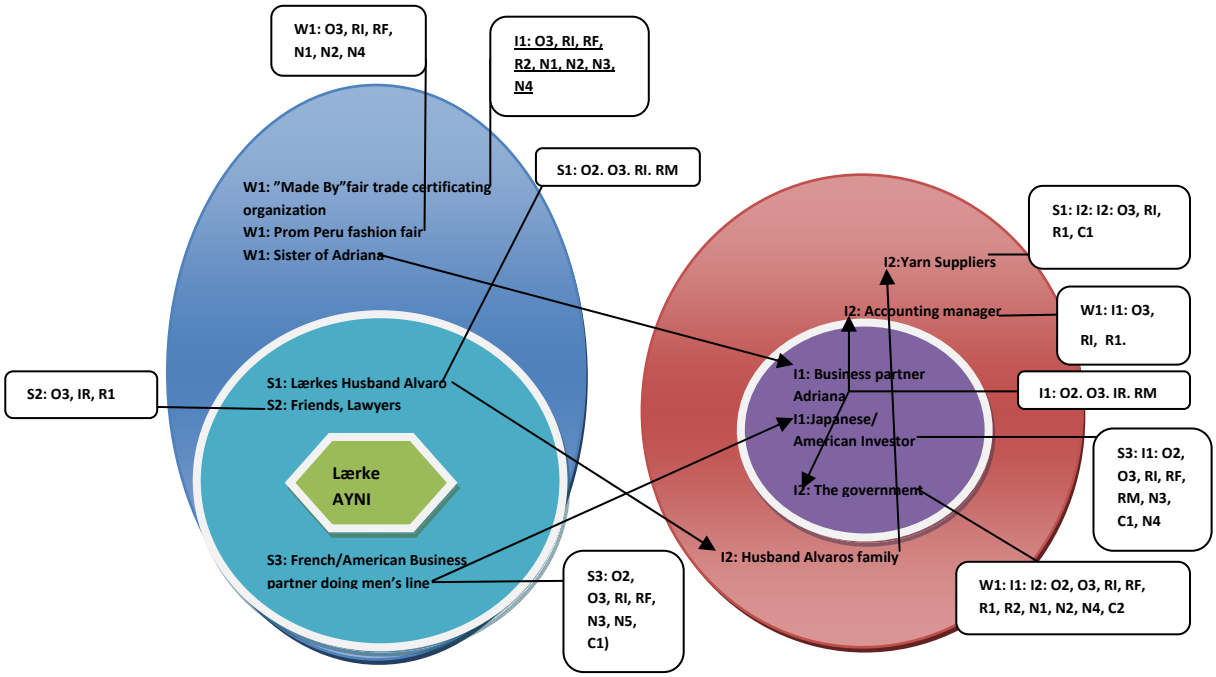
Case 4. Network of Henriette Steffensen (Henriette Steffensen CPH)



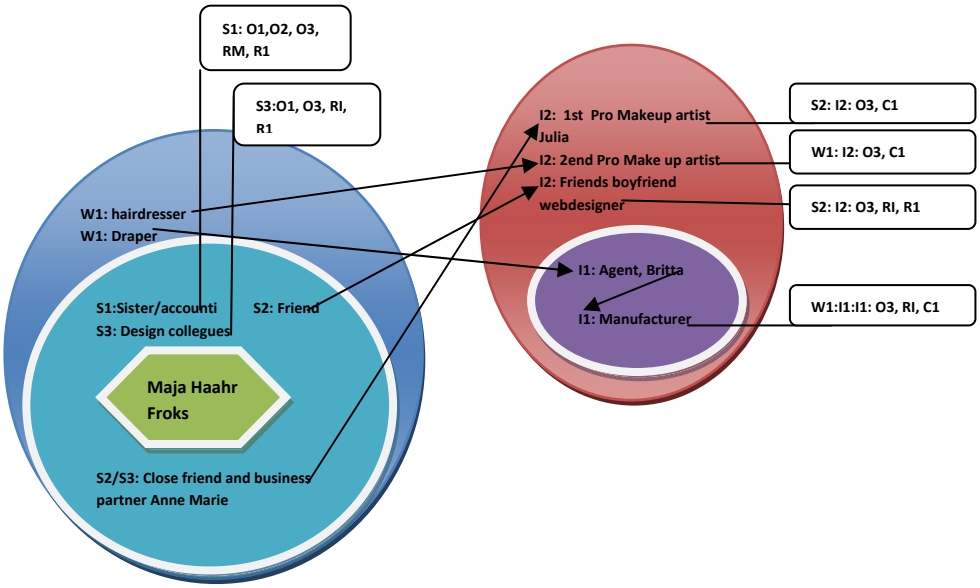
Case 5. Network of Julie Villumsen & Stine B. Boskov (Make Zenz/The Baand)



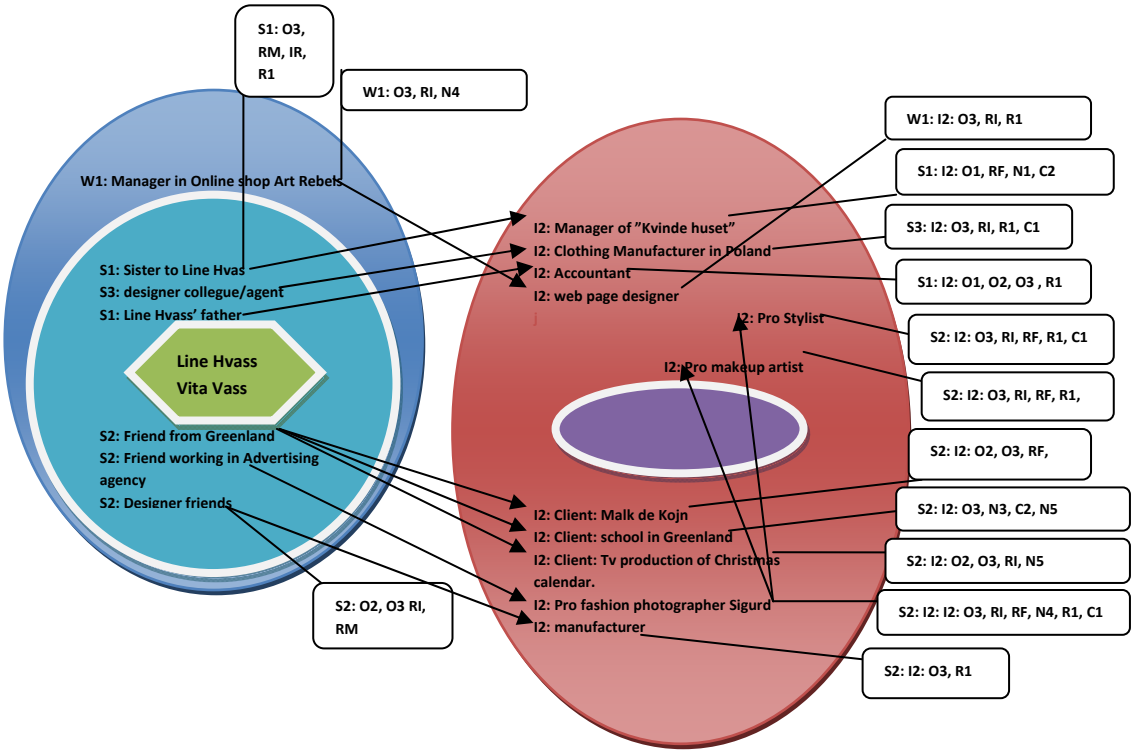
Case 6. Network of Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)



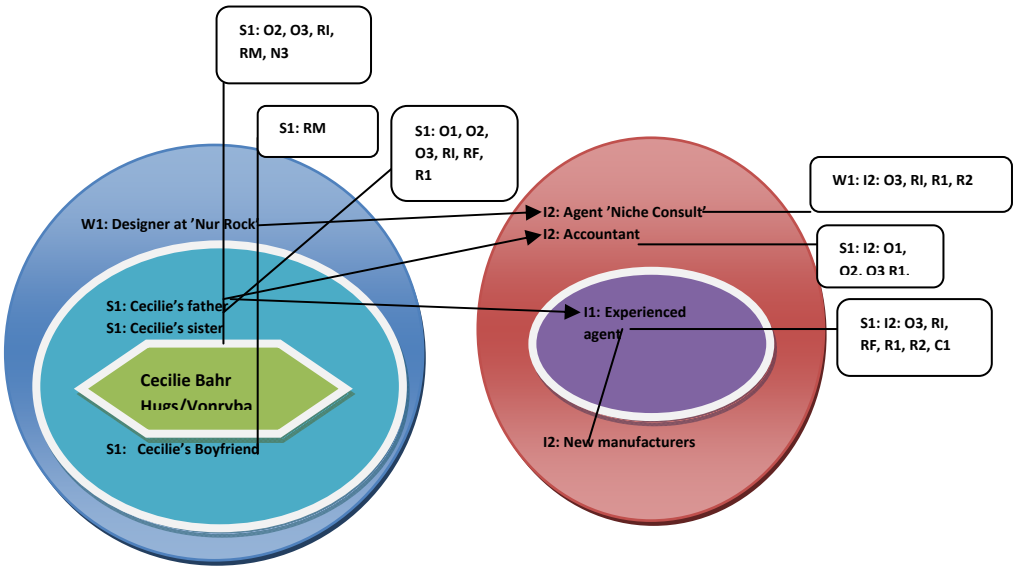
Case 7. Network of Maja Haahr (Froks)



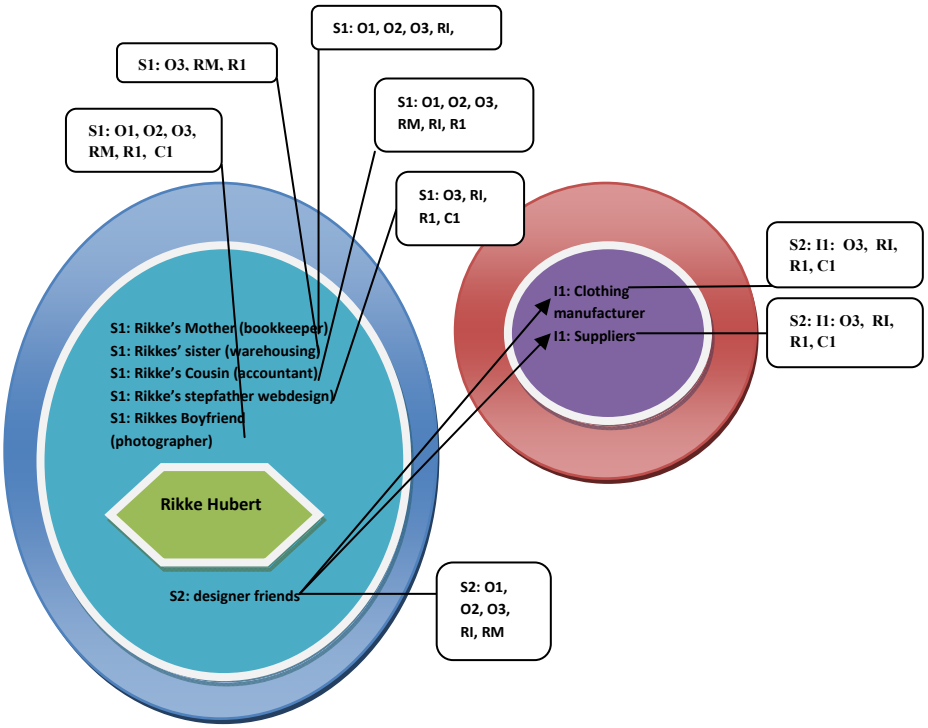
Case 8. Network of Line Hvass (Vita Vass)



Case 9. Network of Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)



Case 10. Network of Rikke Hubert (Hubert)



Appendix 5. Transcription of interviews

Transcription of interviews:

1) **Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph)**
2) **Maria Høgh Heilmann (Aymara)**
3) **Dea Kudibal (Kudibal)**
4) **Henriette Steffensen (Henriette Steffensen Cph)**
5) **Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)**
6) **Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)**
7) **Maja Haahr (Froks)**
8) **Line Hvass (Vita Vass)**
9) **Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)**

Explanation of coding procedure of each interview

All theoretical indicators of network ties *(Strong, weak, indirect)*, the entrepreneurial process (*Opportunity discovery, evaluation and exploitation*), acquisition of resources (*Informational, motivational, fianancial*), and legitimacy building *(Regulative, normative, cognitive legitimacy)* form part of the coding map. In the end of passages where the storyline appears to relate to one or several of these indicators, coding is listed in bold at the end of that paragraph within each interview transcription.

1)

Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph)

00.01: Maria: Hvordan var det du startede som designer? Dit mærke hedder Eudaimonia?

Kristina Nordborg: Ja det er jo også det, der er sjovt, som man finder ud af efter man er kommet i gang. De der udfordringer man lægger for sig selv. Navnet kommer sig egentlig af at da jeg startede i sin tid der skulle jeg jo finde det her navn til min virksomhed og det er jo en større opgave at finde det rigtige navn til ens virksomhed. Jeg havde på et tidspunkt set et tv program som omhandlede det her ord ”Eudaimonia”, som egentlig beskriver en sindstilstand. Eudaimonia er oldgræsk og stammer helt tilbage fra det oldgræske. Det beskriver en sindstilstand af fuldkommen lykke. Det der med ikke at misunde andre og ikke at ønske at have hvad andre har. Man er bare fuldstændigt lykkelig med sig selv og med ens eget liv. Dvs. om det er penge, kærlighed, eller sex det er jo individuelt fra

person til person hvad der gør en lykkelig. Det beskriver egentlig bare en tilstand af at være fuldkommen tilfreds.

01.50 Maria: Det er flot at du fandt et godt navn som ingen andre har brugt endnu…

01.54 Kristina Nordborg: Ja altså der er en yoga skole der hedder det, og et mindre kendt band. Og det er også derfor at jeg kalder mit brand Eudaimonia Cph, og ikke kun Eudaimonia. Jeg valgte navnet fordi jeg syntes det var visuelt, det lød flot og så fordi jeg godt kunne lide betydningen. Men på det tidspunkt tænkte jeg ikke over hvor svært det var at stave og udtale. Der var selvfølgelig nogen som spurgte om ikke jeg syntes det måske var en lidt for stor udfordring med det navn, men jeg havde sat mig fast på at det skulle være det. Og nu har jeg brugt så meget krudt i markedsføringen af det og folk kender det, så nu vil jeg ikke lave det om. Nu ville det også blive for dyrt for mig at lave det om. Det ville være sådan lidt utroværdigt.

06.55 Kristina Nordborg: Men du spurgte hvornår jeg startede?

06.56 Maria: Ja hvornår og hvordan startede du din karriere som designer og iværksætter i modebranchen?

06.58 Kristina Nordborg: jeg startede tilbage mens jeg stadig var ansat hos smykkefirmate Carré, i år 2008. jeg har siddet med smykkeproduktionen i Carré og i den forbindelse har jeg arbejdet meget tæt sammen med vores smykke producent som egentlig også er medejer af firmaet i Nepal, Og han introducerede mig i starten til hans bror som lavede en masse import af pashmina tørklæder. Også havde jeg nogle indledende møder med ham om jeg skulle gå sammen med ham. Jeg har altid haft lyst til at være selvstændig. Faktisk hele mit liv, faktisk så længe tilbage jeg kan huske. Og har aldrig været helt tilfreds med andet jeg har lavet på nær da jeg fløj, var 21 og en stor international party prinsesse. Siden da har jeg ikke rigtig kunne finde min...altså jeg var glad for Carré men der var også et eller andet hvor jeg tænkte..jeg havde hele tiden denne her trang til ”hvorfor kan jeg ikke gøre det her for mig selv”. Men det er jo også det her skridt hvor man skal vide hvad man gerne vil lave. Det duer jo ikke..det skal være produktet der driver det mere end selve ideen om at selvstændig. Og så havde jeg nogle indledende møder med denne her bror til vores smykke pruducent i Nepal, men der kunne jeg bare fornemme at det gik ikke. Jeg skulle være mig selv, jeg skulle lave noget selv uden ham. Jeg skulle ikke arbejde sammen med nogle på så tidligt et stadie. Så i stedet for at bruge ham, altså broderen, så begyndte jeg egentlig bare stille og roligt selv og arbejde sammen med en kontakt i Nepal som jeg fik via ham smykke producenten **(S3:I1: O1, O2, RI, R2)**. Så det var egentlig der det startede. Så jeg begyndte bare at sende nogle billeder jeg havde tegnet osv. afsted og ned til Nepal. Og så lige så stille og roligt så fik jeg lavet min første kollektion, og ja det gik meget stille og roligt.

9.23 Maria: Hvornår var det du lavede din første kollektion?

9.25: Kristina Nordborg: ja den første kollektion jeg lancerede hed autumn winter 2009, dvs. jeg startede i år 2008 men fordi man jo er så langt foran så introducerede jeg den første der på modemessen i der i august 2008.

9.48 Maria, Ja man er jo et helt år foran…

9.50 Kristina Nordborg: ja hvor jeg så var på messe i øksnehallen hvor jeg delte stand med en anden smykke-pige, Emilie Hagen. Men i den forbindelse da jeg stoppede i Carré der startede jeg egentlig med at være agent for et sko firma, Figo sko, Og fordi jeg var jo godt klar over at der ville gå lang tid før jeg kunne tjene penge på det her og kunne leve af det. Så jeg valgte at blive agent i stedet for. Egentlig med råd fra en veninde som var selvstændig og som havde et tøjfirma. Hvor hun sagde…altså der igen med ens netværk, hvem man lige har omkring sig snakker man selvfølgelig med. Og som har de samme drømme og vil det samme som én selv. Og så sagde hun bare: Det er altså en stor udfordring det med produktionen. Så hvis du bliver agent i stedet for så er det faktisk en meget god ide. Og så tænkte jeg, nå ok fint nok, så prøver jeg at blive agent som det primære og så har jeg min egen lille biks som det sekundære. Og det gik egentlig også fint med skoene men det var simpelthen for svært og besværligt og for nyt. Jeg havde ikke noget netværk. Jeg kom ikke fra diesel og havde været sælger for Diesel og derfor kendte folk fra 500 butikker. Jeg skulle ud og besøge alle de her enkle butikker. Og så det her med sådan nogle ting man slet ikke tænker over såsom, hvor meget fylder sko og hvor meget gider jeg slæbe rundt i stedet for smykker. Det blev bare for surt. Jeg havde jo otte kufferter i min bil. Det var faktisk et helvede det år. Jeg tænkte bare det er helt forkert det her. Og jeg tjente slet ikke nok på det. Og under finanskrisen så styrtede omsætningen. Det var bare hårdt for mig, det der med at sidde og ringe og folk der ikke gad… Jeg var vant til at folk kom til mig. Da jeg arbejdede i Carré, der kom folk til mig og med den funktion jeg havde i firmaet var jeg vant til at folk kom til mig.

Og det der med at folk kom til mig og også det der med at jeg skulle sælge et produkt jeg troede på og så alligevel ikke. Det var ikke sjovt, det var faktisk ikke sjovt. Men jeg tror jeg har lært ufatteligt meget i hele den proces. Men så endte det i hvert fald med at jeg sagde det op og tog nogle smykker ind i stedet for og har haft sådan noget agentur, men jeg så endelig fundet ud af at jeg skal ikke være agent. Det eneste jeg gider og sælge, det er mit eget! For at sige det groft. Altså jeg gider ikke rende rundt…hvis du skal være god til det så skal du virkelig ville det. Du skal virkelig have lyst til det, og jeg har ikke lyst til det. Så jeg skal ikke være agent. Så jeg besluttede at opsige alle agenturer jeg havde og så gik jeg til Carré igen og spurgte om de manglede nogen. Og det gjorde de så, så kom jeg derind igen og havde så mit eget som bibeskæftigelse.

13.50. Maria: ja dvs. så du har haft din autumn winter collection 2009, og har du så efterfølgende også lavet en spring summer collection 2010?

13.52 Kristina Nordborg. Ja

13.53 Maria : og en autumn winter collection 2010?

13.56 Kristina Nordborg: nej den har jeg faktisk sprunget over. Men har nu en ny en klar til spring summer 2011. Der har været flere årsager til at jeg sprang den over. Den ene var at jeg havde to valgt. Enten og lave min nye kollektion. Eller også at være i Carré hvor jeg tjente penge og fik penge hver måned og det var en af årsagerne til at jeg valgte at springe den over fordi jeg havde ikke mulighed for at investere i det. Det er dyrt og lave en kollektion. Plus mange af de styles jeg

havde, altså de ting jeg er blevet mest kendt på..de der lange ruskinds tørklæder det er et item jeg bliver ved med at have. Det er ikke noget som udgår. Så derfor har jeg haft en kollektion som sådan en basis..denne her primære hele vejen igennem. Så derfor så laver jeg først noget nyt her til februar så…og altså den er selvfølgelig i gang nu, eller jeg håber den er færdig. Den er færdig men der mangler altid en masse småting…det er altid sådan noget last minute. Men den anden årsag til at jeg ikke lavede en kollektion var fordi at jeg mødte Lærke og Adriana på messen i øksnehallen i feberuar altså for et år siden. Og det har været en kæmpe ændring for min sådan opsætning af virksomheden i forhold til produktion **(S2:O2, O3, RI, RF, R1, N5).**

15.55.Maria: Hvor har du så flyttet den hen i stedet?

15.58 Kristina Nordborg: Ja dele af den har jeg flyttet til Peru . Nepal er der hvor jeg har haft produktion indtil videre, …altså det der er er min primære kollektion ruskindstørklæderne har jeg fået lavet i Nepal i starten men har nu flyttet det til Indien. Og det skyldes at der er kommet nogle afgifter på..altså regeringen i Indien har pålagt afgifter på alt ruskind som eksporteres fra Indien, som gør at det bliver dyrere for andre lande omkring, som gerne vil importere, heriblandt Nepal. Og det gør at det så er blevet dyrere at producere ruskindstørklæderne i Nepal. Ruskindet kommer nemlig fra Indien og bliver altid sourcet fra Indien. Det er faktisk så grælle prisændringer at nogle af styles'ne ville være dobbelt pris. Altså så meget stigning er der. Så jeg har været tvunget til at skifte min produktion til Indien men er egentlig ok med det fordi de er rigtig dygtige og så fordi der er jeg så gået ind i sådan et helt projekt som omhandler at skabe arbejdspladser til for dårligt stillede kvinder. Og det er egentlig hele opsætningen bag hele denne nye produktion jeg har fundet. De har nogle afdelinger rundt omkring i Indien og i Nepal hvor hele konceptet og alt det de arbejder henimod er at skabe arbejdspladser så man kan fjerne de her dårligt stillede kvinder eller enlige mødre fra gaden. Og hjælpe dem væk fra prostitution og fattigdom, så i stedet for. Så i stedet for at det er organisk og alle de her andre ting så har jeg så valgt at fokusere mere på menneskerne. Så det har jeg så valgt at gøre med min ruskindskollektion plus at Peru er også for dyr lige på det område for der ville skindet så skulle komme fra Argentina.

18.30 Maria: men der er det så i Peru at du har nogle andre styles du får lavet med noget Alpaka uld som jeg ved at Lærke er meget glad for?

18.35. Kristina Nordborg: ja, det er rigtigt det er hun meget glad for men det bruger jeg også. Nu har jeg jo været vant til cashmere så det er jo noget andet for mig, så det er lidt en test kollektion med Alpaca. Men problemet med Nepal er også at…

Men jeg jo så denne her kontakt som er en jeg har brugt via mit job i Carré og hvis jeg skal finde en ny produktion så skal jeg jo ligesom investere i det og tage derud og se hvem jeg vil bruge. Og det kan jeg heller ikke sige ikke vil ske. Men lige nu er det her simpelthen faldet ned foran mig med Peru, fordi jeg mødte Adriana og Lærke (Tøjmærke ved navn Anardo Skyum, som drives af en dansk og latinamerikansk kvinde).

19.51 Maria: Og det var rent tilfældigt?

Kristina Nordborg: Ja jeg havde simpelthen fået en stand ude i øksnehallen gratis.

Jeg var simpelthen blevet vraget af hende smykkepigen som jeg havde stand med sidst, hvilket jeg selvfølgelig godt forstod men det var lidt sent jeg fik det at vide så jeg kan ikke nå at få et andet sted eller hente de penge hjem det krævede, så jeg havde det valg at enten at være en pitbull og bide mig fast i en af de her..det er jo så uofficielt nu sidder jeg og siger det foran det her. Det er det ikke på de måde men det er ikke lige sådan noget jeg skal markedsføre. Men jeg havde simpelthen bare valgt at tage fat i en og så sige altså får i e stand sådan last minute som i ikke kan leje ud eller whatever så ring til mig. Og så ringede han til mig torsdag da messen var gået i gang at der var nogle der ikke var dukket op.

20.13 Maria: dvs. der var ikke andre der havde stået på venteliste?

20.15 Kristina Nordborg: Jeg havde nok bare været heldig og så havde jeg været god til at holde kontakt med dem som administrerer det praktiske på messen og høre dem om hvordan det gik osv. Og så fik jeg så den stand. Men man kan så sige at det er jo heller ikke ideelt først at få den når messen er gået i gang så det er jo fair nok at man ikke skal betale for den. Man skal stille alle sine ting op mens kunderne går forbi. Også tilfældigvis fik jeg denne her plads lige overfor Adriana og lærke. Og det var simpelthen bare så..jeg tænkte hvor heldig kan man være på en og samme weekend. Så der faldt jeg jo så selvfølgelig i snak med dem for man har jo ikke specielt travlt når man står på messen. Og så havde de jo en meget interessant historie og en lang historie kort så er de jo repræsentater for det her Prom Peru, som er den Peruvianske regering har alle de her tiltag i gang for at skabe opmærksomhed omkring Alpaca fiberen og alt det bomuld. Alle de tekstiler som de kan arbejde med i Peru. Og har hele det her projekt om at invitere danske firmaer til Peru og få dem til at producere noget derude. Og der var jeg så heldig og få en invitation til Peru og var så i Peru i April sidste år for at besøge de forskellige produktioner **(S2: O2, O3, R1, RF).** Og har så efter det besøg valgt at lave et hvad skal man sige et high quality knit. Altså sådan en lidt chunky anderledes strik kollektion, som jeg egentlig føler går meget godt i spænd med mine ruskindstørklæder. Som jo så skal til og lanceres hvilket jeg er meget spændt på. Ja så her kan man virkelig sige at det gør en forskel og få det rigtige netværk. Og her kan man sige at dette netværk (Adriana & Lærke) er blevet et netværk meget tæt på mig som løser en masse problemer for mig fordi jeg ikke har råd og lyst til at rejse hver tredje måned og tjecke min produktion. Der har jeg så i stedet dem som mine agenter og således en dansk kontakt for at det går rigtig for sig i Peru. Og så er det jo så blevet en privat kontakt også **(S2: O2, O3, RI, RF, R1).** Nu håber jeg ikke jeg snakker helt væk fra spørgsmålet?

24.22 Maria: nej det gør du ikke. Nu har vi jo ihverfald fået historien om hvordan din karriere startede og hvor du ligesom er nu. Men jeg kunne godt tænke mig at høre hvordan med din familie, om din familie har hjulpet dig med at lancere det hele. Har du fået nogen hjælp fra den nærmeste familie og venner.

24.40. Kristina Nordborg: Er det både familie og venner?

24.45. Maria: Ja, altså hvis vi prøvet at fokusere på netop dine strong ties, som er det man kalder det i fagsprog..de stærke bånd. Altså med om de har været inde og gjort en forskel for din karriere indenfor det her?

25.00. Kristina Nordborg: Ja altså min helt tætte familie, der handler det jo i første omgang om folk tror på ens ide. Så på den måde har det gjort en kæmpe forskel at jeg har haft en fantastisk støtte fra mine forældre og min kæreste. Virkelig virkelig meget, både økonomisk og på alle tænkelige måde. Så det vil jeg sige det er jo første skridt. Der er jo udfordringer ok så hvis du ikke din kæreste din mand eller dine nærmeste er med på ideen så er det nærmest umuligt at gennemføre. Men sådan mere professionelt der har min far, som selv er vokset op i et iværksætterhjem så ham har jeg kunne tale med om mange ting. Han har kunne anbefale mig revisorer og banker. Altså alle sådan nogle praktiske ting men også sådan mere forretningsmæssigt. Men han er jo ikke indenfor branchen så der har jeg ikke haft nogen hjælp fra ham på den måde **(S1: O1, O2, O3, RI, RM, R1).**

26.04 Maria: hvem mener du det er?

26.05 Kristina Nordborg: Ja altså mine tætte venner og veninder hvor jeg har været ekstremt privilegeret. Hvor jeg har min tidligere coach i Carré, som har været min coach til at opstarte nye eksportmarkeder og salg i det hele taget, forhandling alt hvad man kan komme í tanke om på et sådan lidt mere strategisk niveau. Hun har været en kæmpe støtte for mig. Hun har været en for mig som jeg altid har kunne ringe til og altid kunne spørge om alt fra agentkontrakter hvis det er det jeg skal lave eller til udregning af priser..alle de der basisting man måske ikke tænker på. Og sådan noget som udregningsmetoderne, hvor man skal vide hvor meget kan tjene på et produkt og hvornår det er rentabelt. De her uhyre vigtige detaljer som gør en forskel på om det giver mening eller ej (**S3: O1, O2, O3, RI, RM, R1**). Og der har været en kæmpe støtte sådan rent fagligt i mit netværk. Der er mange jeg kender som har meget høje stillinger indenfor branchen og har været eller selv været selvstændige. Og det har jo gjort at man ikke har skulle skyde i blinde men at man altid har haft et sted man kunne gå hen hvis jeg havde været i tvivl eller havde spørgsmål. Og også med kontakt til branchen, som venner som har haft kontakter til messesteder, til kunder, til potentielle kunder, til agenter, til anbefaling fra dem omkring mit produkt til andre butikker.

28.08 Maria: Hvem er det der har anbefalet dig?

28.10 Kristina Nordborg: Ja det har nogle af mine veninder som også er i branchen og som selv har solgt deres produkter i branchen. Som, siger har du set det og har du hørt det, det er sådan noget nyt bla bla bla om mit mærke. Hvor man ligesom har fået kontakten derigennem **(S2: O3, RM, RF, N3).** Og det er jo så, min største udfordring har været at jeg ikke har været sælger tidligere og ikke har det her netværk da jeg starter op. Så der har det jo været ret uvurderligt. Meget af det har jeg jo så også gjort af mig selv. Det er ikke fordi jeg har fået alle kunderne på den måde, faktisk de færreste, men det er tit når du går ud så skal du jo se et mærke flere end en gang inden folk måske køber noget og med finanskrise og med nye produkter så er der en tendens til at folk i stedet vælger det de kender som de ved sælger end det de ikke kender.

Ja og et PR-bureau fik jeg også anbefalet igen igennem veninder der fortalte hvad for nogle der var gode **(S2: O2, O3, R1, R2, C1).** Og har også fået en masse kundebesøg, hvor nogen har købt og nogen har selvfølgelig ikke købt.

29.05 Maria: Vil det sige at det sådan mest har været dit tætte netværk som har gjort alle disse ting for dig?

29.10 Kristina Nordborg: Ja det har især været mine nære veninder, som ligesom har hjulpet mig igennem med denne her del. Så det har haft en kæmpe betydning. Absolut **(S2: RM).**

29.14 Maria: Hvad med sådan noget som CSR og Fair trade. Nu laver du jo så ikke Fair trade men du laver i hvert fald CSR, hvordan er det ligesom løbet af stablen? Er det også noget dit netværk har hjulpet dig i gang med at forfølge den strategi?

29.30 Kristina Nordborg: Altså jeg tror at alle nok gerne vil lave noget med fair trade, det har nærmest været en sådan trend. Men det er jo ikke noget du kan markedsføre dig på længere nødvendigvis med samme effekt som man kunne i starten.

Maria: ja folk tager det nærmest forgivet fordi der er så mange forskellige modefirmaer i dag der praktiserer fair trade.

29.45 Kristina Nordborg: Og selvfølgelig er der nogle helt basale ting man som virksomhedsejer ikke vil være med til og det er sådan noget som selvfølgelig børnearbejde og alle de her skrækkelige ting som man hører om. Men et eller andet sted jo mindre du er jo mindre styr har du også på hvad der foregår derude.

29.55 Maria: Så du har selv været ude og besøge produktionsstederne?

29.57 Kristina Nordborg: ja, det har jeg, men ikke i Nepal, men der ved jeg så igennem min meget tætte kontakt jeg har til produktionsstedet, der kender jeg jo ligesom deres holdninger og deres standpunkter. Og det er et meget tæt samarbejde. Jeg har ikke selv rejst derud men min tidligere chef har selvfølgelig. Så der kan jeg med stor sandsynlighed og med hånden på hjertet vide at det foregår med ordentlige forhold **(S3: O2, O3, RI, R1)**. Men altså de nye steder ved man ikke…hvis man jo bare sidder på mailen og søger efter en virksomhed eller en producent men der var det så at jeg fandt det her sted i Indien, som jeg fandt gennem noget familie langt ude. Min mors kusine for at være helt specifik har været fundraiser og rejst rundt i det meste af verden som fundraiser og har et kæmpe netværk. Og efter jeg har startet som selvstændig tager hun fat i mig en dag og siger at hun får besøg af en pige fra Nepal, og hun bruger så halvdelen af sin tid i Indien og halvdelen af sin tid i Nepal og hun arbejder så for et projekt der hedder ”All things India” som handler om det her med at skabe arbejdspladser til dårligt stillede kvinder. Altså kvinder der hvor manden har forladt dem, han er død, de er syge eller…der er en masse tragiske skæbner bag de her kvinder. Og hele det her projekt…de har fem eller seks fabrikker spredt ud over Nepal og Indien og laver sådan noget sæbeproduktion udover tekstil. Og der tager min mors kusine så fat i mig og spørger om jeg har lyst til at møde hende projektlederen kan vi jo godt kalde hende for det her ”all things India” projekt. Og

hende har jeg så et møde med her for et års tid siden hvor hun er i Danmark for at promovere det her projekt. Og der giver hun mig så kontakten til produktionen der i Indien og jeg begynder så og udarbejde nogle prøver for allerede på det tidspunkt er jeg usikker på om jeg kan blive i Nepal**(S1: I1: O1, O3, R1, R1, N1, N2).** Der er en masse government problemer også infrastrukturen og der her været en masse tumult i Nepal så det er et besværligt sted at producere også. Og plus de er forholdsvis dyre i forhold til Indien. Sådan er det altid når du sourcer et produkt fra et andet land. Det er altid billigere at producere i det land hvor man sourcer materialerne fra. Så det havde jeg tænkt på i forvejen, og så var det jo så det her som gjorde at det gav mening at gå i gang med at få produceret tingene i Indien i stedet. Og så har jeg hele tiden gerne ville på en eller anden måde gøre et eller andet.

30.55.Maria: ja altså gøre en forskel for andres liv.

30.58. Kristina Nordborg: ja det er sådan en meget god tanke, hvis man alligevel har noget i gang hvorfor så ikke gøre det et sted hvor man kan hjælpe en masse andre fattige mennesker.

31.12:Maria: Er det også noget du bruger i dit brand, altså markedsfører du dig også med det?

31.13:Kristina Nordborg: Nej ikke endnu.

31.16:Maria: Hvorfor ikke?

31.17: Kristina Nordborg: jeg har egentlig ikke tænkt mig at sådan at markedsføre det. Det er egentlig bare sådan lidt mere silent. Det er noget jeg bare selv ved. Selvfølgelig har jeg tænkt mig når jeg sådan er kommet godt i gang. Indtil videre er nogle af de ting jeg har på lager stadig fra Nepal så det er først fra min efterårs og vinterkollektion, når den bliver lanceret at det begynder at være fra Indien. Og så vil jeg selvfølgelig få lavet nogle specielle tags fra Indien og nogle tags som viser hvad der fra Peru. Og så vil jeg lave en fortælling på min hjemmeside hvor jeg fortæller kort hvad det er, og skal jeg på noget tidspunkt….

32.00: Maria: hvad med at få sådan nogle mærker hvor man kan blive certificeret indenfor CSR?

32.08: Kristina Nordborg: ja det havde jeg faktisk ikke tænkt på men det er en god ide.

32.14: Maria: ja for det ved jeg nemlig eksisterer, da jeg kender nogle andre designer piger som hedder ”The Baand” eller ”Make Zenz”. Ved ikke om du kender dem? De kender også Lærke…

32.25: Kristina Nordborg: Jo, dem tror jeg faktisk godt jeg kender. Jeg har mødt dem i Peru.

32.30:Maria: ja selvom de faktisk har markedsført sig meget som værende fair trade

35.43: Maria: Kan du nævne hvad er det allersværeste ved at starte op for dig?

35.48: Kristina Nordborg: jeg tror faktisk at det uden at blinke er det økonomiske. Det er fordi du laver nogle fejl i starten og man er ikke sådan helt så..man er måske målrettet men måske på de forkerte ting. Eller man..det er nogle småting, som hvis du har tilstrækkelig mange af alle de her

småting så bliver du alligevel til noget i den sidste ende. Hvor man måske kunne have sagt at de penge kunne jeg måske have brugt bedre her eller?

36.30: Maria: Hvad er det for nogle fejl, som du føler du måske har begået?

36.32: Kristina Nordborg: Det kan for eksempel have været at udvikle en kollektion hvor man har lavet en masse prøver og man har sendt varerne frem og tilbage. Det er faktisk en af de primære ting. Hvor jeg tænker at hvis jeg tæller det hele sammen nu så havde det været billigere for mig at flyve derud og være derude i 3 uger, eller 4 uger. Lave en kollektion mens jeg var derude og så tage den med hjem. Altså sådan nogle ting, hvor jeg ville have fået tyve gange mere udaf det.

37.00: Maria: Kunne du finde på at gøre det? Altså det gør du jo heller ikke nu, tager derned og være der? Altså i en måneds tid agtig?

37.07: Det kommer jeg til at gøre nu her igen. I hvert fald til Peru, der skal jeg til her i April, hvor jeg så skal lave min sommerkollektion imens jeg er derude. Men det her er altså bare det smarteste. I hvert fald når du er så lille for du får en meget bedre forståelse for kulturen, for landet og for menneskerne du arbejder sammen med. For hvad kan de og hvad kan de ikke. Hvordan læser de dig. Hvordan forstår de hvad du mener. Hvis man ikke har alle de her..du kan godt sende en tegning eller billeder af inspirationssider, du kan sende materiale-prøver men der er ikke noget der virker så godt som at stå ved siden af. Og man har jo sin stil, som kan være svær at fange. Det er jo specielt svært i Peru, hvor det nogle gange har taget dem..mange af de prøver jeg har set dem lave så har det taget sådan en drejning over i noget romantisk. Hvor det bare er så far away fra hvor jeg er. Altså jeg kan slet ikke noget der er romantisk. Jeg har sådan en helt anden stil, det skal være meget mere clean, trashy couture. Sådan lidt den stil, lidt mere råt.

38.26: Maria: Producerer du kun tørklæder nu, du har da også lavet pudebetræk ikke?

38.40: Jo det har jeg også men det kom egentlig fra en forespørgsel fra en butik, som gerne ville have det..med nogle af de her tørklæder som jeg havde lavet, og så tænkte jeg, nårh ja jamen jeg kan da godt lave en kollektion med pudebetræk. Altså jeg har hele tiden tænkt at nu skal jeg udvikle det på et tidspunkt så nu er jeg begyndt at lave armbånd i ruskind, og med min strikkollektion udvikler jeg sådan lidt mere overtøjsagtigt hvor det bliver med nogle ponchoer og kapper.

41.18: Maria: Er det noget du selv har fundet på?

41.20: Kristina Nordborg: Ja, altså jeg får altid inspiration fra en eller anden kant. Det kan være et mønster jeg ser på gaden eller et vindue hvor jeg tager et billede af…sådan er det med meget af det.

41.49: Maria: Nu når vi taler meget om netværk, har de også kunne gøre noget sådan i den dur. Er der nogle fra dit netværk der har sagt, det er det der du skal lave. Det kommer til at rykke.

42.08: Altså jeg har da haft sådan nogle fokus gruppe ting hvor jeg så har vist mine kollektioner. Og jeg har spurgt hvad tror i mest på og hvad kan man gøre anderledes. Men det er nok noget jeg primært selv indsamler fra hverdagen. Lige pludselig får jeg en eller anden ide hvor jeg så tænker,

ej det kunne være fedt at lave en nyfortolkning af lige præcis det her. Det er sådan en konstant proces som aldrig rigtig stopper. Men det er en lang proces fra noget man har i hovedet til at det rent faktisk kommer til at hænge på stativet. Det er meget det, men det kræver et tæt samarbejde for at folk forstår virkelig hvad man mener. Jeg har også prøvet hvor at producenten misforstod hvad det var jeg mente men hvor det så endte med at blive mega fedt. Jeg har lavet sådan nogle lange ruskindstørklæder i sådan en rynket, og selve den første rynkede det var egentlig meningen den skulle have været i cashmere, men så lavede de den i ruskind, og så tænkte jeg Gud det er jo faktisk super fedt det her. Det fungerer. Men altså, ja det er jo bare. Jeg vil sige det er nok mest mig selv. Altså alt den inspiration jeg selv søger alt fra net a porter til gaden, til ja. Alle steder.

44.05: Maria: Du er i et PR bureau også ikke? Hvordan kom du i kontakt med dem?

44.11: Kristina Nordborg: Det var også igennem netværk, hvor jeg blev anbefalet gennem en helt tæt veninde **(S2: I1: O3, RI, C1, R1, N4).** Det har også været sådan noget som jeg ikke vidste da jeg startede, men der er så mange bureauer pga. finanskrisen. Da det var det gik super godt da var de jo vant til at vi får en fast hyre, det koster 14.000 for dig at være i stand hos os. Og der poppede nogle af de her nye bureauer op, som så sagde jamen du betaler kun for os hvis vi rent faktisk sørger for at der kommer en visning med dit tøj og nogle blade, så det hænger i vores showroom, vi har billeder af dine produkter i vores billedbank, alt er ligesom oppe og køre, men du skal ikke selv gøre noget som sådan, men du skal bare betale hvis det kommer i Eurowoman eller Alt for damerne. Altså man kan sige man betaler ikke hvis man ikke får noget. Så det er jo fantastisk og så er der jo selvfølgelig forskellige priser for hvis du er sådan lidt lille og ukendt, til hvis du er lidt større. Jeg fik jo selvfølgelig nok en rigtig god deal dengang.

42.52: Maria: Tror du også at det var indirekte fordi du måske kendte hende din veninde der?

45.55: Kristina Nordborg: Nej, jeg tror at hvis jeg var kommet udefra, så tror jeg jeg havde fået samme pris egentlig. Men jeg havde bare ikke kendt til dem, jeg havde ikke vidst de eksisterede og jeg havde ikke tænkt på måske at bruge et bureau helt. Så havde jeg måske selv kun stået for PR. har nemlig også tidligere stået for pr, men det er jo ufatteligt tidskrævende at stå for pr og igen det der med at hvis man både skal ringe op til kunder for at booke aftaler og man også skal ringe op til pressen og stå for udlån. Ej men altså…og jeg har haft vanvittigt mange visninger i bladende **(S2:I1 O3, RI, C1, R1, N4).**

46.36: Maria Ej hvor fantastisk. Jeg så også at du har været på anywho pigernes modeblog. Er det fordi pr bureauet har…

46:41: Kristina Nordborg: Ja det er via PR bureauet også.

46.50: Maria: Ja og der har jeg så været heldig at hende der Elise Born har været fuldstændigt vild med det lange ruskindstørklæde. Og man sige at der har jeg måske også været lidt heldig også fordi at jeg med, min første kollektion bare har ramt en niche på et produkt, som jo er det gennemgående produkt, og som bliver vist igen igen igen. Og det viser sig åbenbart bare at være…

47.27: Maria: har du mærket en forskel efter at det har været på any who's blog?

47.28: Kristina Nordborg: Ja ja, helt klart. Det er jo bare blevet kendt! Jeg tror de har gjort ufatteligt meget for at få mit produkt…folk de skriver jo om det. eksempelvis her til jul har jeg fået udviklet min forretning med en web shop, hvor der jo har været utroligt meget salg på de her lange. Fordi både kvinder og mænd…kvinder har jo ønsker sig dem i julegave. Altså, jeg har jo ikke solgt 100 af dem. Men jeg har solgt mange af dem end hvad jeg eller ville sælge på min webshop.

48.06: Maria: Ja det er da super, man undgår jo det der med at have en forretning som er dyr at have hver eneste dag. Hvis man kan gøre det over nettet..og det kan man jo nok i særdeleshed netop med sådan nogle accessories og hvor det er nemt at gennemskue hvad man kan gøre med det hvorimod hvis du skal købe en kjole så skal du jo nærmest prøve den på for at vide om det dur eller ej.

48.47: Kristina Nordborg: Ja og der vil jeg sige at den mest effektive form for markedsføring, det er via de her modeblogs.

49.00: Maria: Du sælger ikke dit tøj gennem andre internet portaler vel?

49.01: Kristina Nordborg: Nej ikke lige pt, fordi jeg jo ikke har været ude i lang tid og sælge, så starter jeg jo først nu her igen februar marts og april. Og der har jeg selvfølgelig tænkt mig at tage fat i en masse af de her internetbutikker. Jeg har et par stykker, som jeg måske kommer til at ligge på nu her og så sælger jeg…

49.36: Maria: Hvad hedder de hjemmesider der?

49.42: Kristina Nordborg: jamen der er selvfølgelig "youheshe", som jeg gerne vil ind på men den er svær at komme ind på. Men jeg kan ikke huske navnene på dem alle sammen jeg har lister med hvad de hedder. Og et af mit højeste ønsker det er jo så at finde en agent.

51.35: Maria: Ja for i dag er du jo alene om at sælge ideen bag dit brand.

51.37: Ja det er jeg og jeg har også gået en del ud, og med meget stor success faktisk til min første kollektion. Jeg fik "Rue Verte"…

51.47: Maria: Hold da op, hvor flot. Jeg har faktisk en veninde der arbejder der…Magdalena. Hun er ikke så gammel hun er rimelig ung.

52.03: Kristina Nordborg: Ja, men da fik jeg "Rue Verte" og jeg fik "Strøm" i Hellerup og "Dolly & doll" på Istedgade og noget der hedder "Hørlykke" i Århus, som er ligesom "Kassandra" i sko. Så jeg fik sådan nogle rigtig gode steder…sådan nogle high profile butikker, som det selvfølgelig også skal være. Så jeg håber at jeg kan få nogle af dem igen.

52.39: Maria: Men skal du så også på messe igen?

52.40: Kristina Nordborg: Nej jeg har egentlig erfaret lidt at jeg gider ikke…i stedet vil jeg hellere gå lidt på messe med Adriana og Lærke **(S1: O3, RM, R2)**…denne her sæson hvor jeg egentlig har

besluttet at jeg gider ikke Danmark. Jeg har været på messe i Danmark to gange og jeg syntes egentlig ikke det er det værd. Det er sådan set ok. Man har da fået lidt udaf det, men i forhold til hvad det koster og hvor lidt folk køber…så. Altså hvis jeg skal på messe i Danmark så skal jeg være i gallery. Og der har jeg ikke prøvet at være. Og vi har heller ikke søgt om at være der heller, og der har de vidst interesse om at få sådan lidt mindre brands ind. Men vi har simpelthen valgt at tage til New York i stedet for på designers and agents modemessen i New York. Så her i slutningen af februar. Så mit issue her de sidste dage har været at jeg stopper i Carré og har ikke fået det her fly-job alligevel så er ret presset økonomisk. Så er ved at finde ud af om det lykkes mig. Om jeg kan tage af sted eller om lærke og Adriana skal tage mine ting med sig for mig eller hvordan og hvorledes. Så det er meget meget ufedt, men det er min situation lige nu.

54.29: Maria: Ok, det er status lige pt.

54.32: Kristina Nordborg: Men jeg tror nu nok at det ender med at jeg tager af sted på messe. Men jeg må lige vente og se. Jeg håber det meget for det er jo et meget interessant marked.

54.47:Maria: Ja selvfølgelig, det er jo USA, det er et kæmpe enormt marked. Der kommer jo fra hele verden der. Selvfølgelig gør der jo også det i Danmark men slet ikke på samme måde. Vi har det med at være så navlebeskuende at vi tror at Danmark er det eneste…der er så mange andre steder også. Tyskland og Frankrig for eksempel.

55.05: Kristina Nordborg: Ja Frankrig og Paris er fantastisk…

2)

<u>Maria Høgh Heilmann, Aymara</u>

00.01 Maria: hvordan var det du fik ideen til at starte Aymara? Du er uddannet designer ikke?

00.13 Maria Høgh Heilmann: Jo, jo jeg er uddannet beklædningsdesigner, og har arbejdet nogle år i Italien, hvor jeg får en master i strik så planen var meget at det skulle ligesom være strik. Oprindeligt var planen meget at når jeg kom hjem fra Italien og arbejdede nogle år herhjemme og syntes ikke at branchen var specielt sjovt at arbejde i herhjemme. ..fordi at jeg syntes at mange steder glemte de lidt i hvert fald i tøjbranchen hvad design kom fra og sådan. Jeg savnede den gode og oprindelige kvalitet, som de står meget for i Italien. De står meget for at lave tingene på en anden måde end man gør her, og prøve og producere et andet sted, og prøve at finde et andet materiale. Jeg tror egentlig i virkeligheden at jeg gerne ville lave et nicheprodukt, uden selv at være helt klar over det. eller sådan specialisere sig indenfor en ting sådan at man ikke bare laver en bred kollektion med både briller, tasker, sko og trøjer. Men at man ligesom koncentrerede sig om det man var god til.

1.22 Maria. Sine kerneydelser?

1.24 Maria Høgh Heilmann: Ja og jeg ville rigtig gerne bruge strikken, som jeg ligesom havde lavet i Italien og fordybet mig i det. så det var sådan hoved-ideen bag det og så ville jeg gerne have en tæt dialog med dem der producerede mine ting. Det havde man faktisk rigtig meget i Italien. Man kørte hele tiden hen til den producent der lavede ens ting. Altså der var den der nærhed, som der ikke var i Danmark hvor man der sender en ordre ud til Kina eller Indien, hvor der hele tiden bliver skiftet producent eller leverandører alt efter hvilke priser de gav en. Og ikke taget så meget hensyn til kvaliteten og hvem de var og hvad man ellers fik udaf det. Så det nærhedsprincip ville jeg rigtig gerne tilbage til.

2.22 Maria: Hvornår var det du startede?

2.25 Maria Høgh Heilmann, Jeg startede planen sådan i 2004. men firmaet blev ikke etableret før 2005. men skal jeg videre med ideen og konceptet bag, eller skal jeg snakke mere om hvad netværket gjorde.

2.39 Maria: Ja altså det er mest netværket som…

2.43: Maria Høgh Heilmann: ja altså hele den der proces hvor man ligesom prøver at finde udaf hvad man godt kunne tænke sig at lave og hvad man tror kunne være sjovt og lave, så bruger man jo rigtig meget sit netværk. Fordi de bekræfter en eller afkræfter en i om de ville syntes det ville være fedt. Så de komme med gode ideer og jeg har nogle rigtig gode venner som er meget kreative og pissedygtige. De er meget sådan godt tænkende på en måde som er super god sparring og som er med til at sige: ”det skal du gøre, og det ville jeg som consumer sige at der ville være brug for, at der mangler i markedet”, så der er hele tiden den der sparring. Og det er jo også meget afhængigt af hvad for et netværk man har. På en eller anden måde passer mit netværk meget godt til det koncept jeg skulle lave på det tidspunkt.

3.35: Maria: Har det været venner, familie eller bekendte sådan længere ude i periferien?

3.44: Det har egentlig mest været venner og bekendte **(S2 and W1: O1, O2, RM, C2)**. Min familie er sådan lærere og fystereapeuter, så de kommer fra en helt anden branche. Min storebror arbejder i medicinalindustrien og har lavet en masse udviklingsprojekteer for Danida. For Danida kom jo ind over og støttede os, fordi vi havde et samarbejde med en producent fra et U-land. Og sådan et samarbejde har han lavet bare på medicinal industri ting, kan man sige. Så på det plan sparrede jeg med ham **(S1: O2, O3, RI, N2)**. Og så sparrede man jo med nogle andre på sådan et rent æstistiske plan, og så med nogle tredje på ok så skal vi have bygget et nyt website og hvor vigtig er det ene og det andet og hvem kan hjælpe med noget grafisk. Så man bruger rigtig meget sit netværk i starten. Også fordi vi startede op uden nogen investor, og uden nogle penge. Så man har rigtig meget brug for at folk vil hjælpe. Så får de en trøje her og der og så hjælper de en med at bygge website. Sådan foregik det meget i starten.

4.49: Maria: Hvem var det der hjalp dig med website i starten. Var det en ven eller veninde eller hvordan?

4.51 Maria Høegh Heilmann: Nogle af min mands tidligere kollegaer. Min mand er lidt i it branchen, så i starten brugte vi også hans netværk i virkeligheden **(S1: I2:O1, O2, O3, RI, R1, C1).** Vi har måske brugt det mere end andre. Det kommer også an på hvordan man ser på iværksættere, er man ligesom nogle der starter helt fra scratch og bygger al ting op, eller er det ligesom at man er nogen og siger at man har en god ide og går ud og finder en masse investorer. Vi var helt klart det første, i den første gruppe hvor at jeg tror ikke der var nogen investor, som ville have støttet os, på det tidspunkt. For det var en fuldstændig vanvittig plan. Eller ikke vanvittig, jeg tror de syntes at den var meget charmerende men sådan lidt, okay det var de ikke sådan helt sikre på at de ville tro på. Det ville være rigtig fint hvis det kunne lade sig gøre. Der var rigtig meget usikkerhed omkring det at producere i Bolivia. Fordi Bolivia er et uland, der er blokader hele tiden og super ustabilt derude. Fragten koster det dobbelte end fra Kina. Hvorfor?! Men jeg syntes at der var en virkelig god grund til det fordi jeg gerne ville lave noget der var anderledes, og jeg var sikker på at hvis man kunne producere noget et andet sted også hvor de havde nogle andre traditioner og sådan noget, så får man squ noget andet end hvis man producerer der hvor hele vesten har formet deres produktionsapparat. Altså til at en lynlås bliver syet i på denne her måde. Altså der fandt man ligesom deres…der var noget oprindeligt og originalt i det. vi prøvede og få en masse forksellige samarbejdspartnere ind fra starten. Der var vi stadig også lidt i tvivl om det var en god ide og få en samarbejdspartner, fordi de jo så ville blande sig i opbygningen af konceptet, men der var også meget uoverskueligt at starte alene.

Maria: Hvordan fandt du frem til de der samarbejdspartnere, hvor du tænkte at det kunne være potentielle mulige emner?

Maria Høgh Heilmann: Ja men det var også gennem netværk. Nogen var og nogle var ikke. Jeg spurgte for eksempel magasin, der kendte jeg ikke nogen derinde men spurgte jeg Malene Birger som jeg engang havde været til jobsamtale hos, også spurgte jeg Mads Nørgaard som min mand kender lidt fra nogle år tilbage. Det er rigtig meget netværk. Og jeg syntes at helt automatisk er det jo også dem man har i sin bevidsthed…folk man har haft noget at gøre med før i tiden, hvor at der kender jeg, at hun har en engang lavet det og det…måske det var noget for hende. (skrive og spørge hvad mads nørgård og malene birger har gjort for hende. Få dette konkretiseret!)

7.47:Maria: Var det så sådan at der var nogle af de personer der gik ind og snakkede med de investorer og sagde god for dig?

8.01: Maria Høgh Heilmann: Ja faktisk startede vi op sammen med…ja det havde jeg helt glemt nu, men faktisk startede vi op sammen med min tidligere arbejdsgiver, han var en del af projektet til at starte med. Han gik så ud, fordi han syntes det tog for lang tid. Men han var da selvfølgelig på en eller anden måde en blåstempling af mig, fordi at jeg var jo bare mig kan man sige. Men han havde en stor virksomhed bag sig og havde bevist at han ligesom havde oparbejdet en vis omsætning, og kunne afsætte varer osv. Så uden ham var jeg måske ikke blevet godkendt, og vi var nok heller ikke blevet godkendt af Danida til at starte det samarbejde med dem. Fordi det var, på det tidspunkt skulle man ligesom bevise at man havde eksisteret et vist antal år, og havde en ordentlig økonomi, og sådan noget. Men vi startede det jo så op sammen med ham, tænk det havde jeg helt glemt! Der

er sket rigtig mange ting i løbet af de seneste år! Men ham havde jeg arbejdet for ved siden af **(S3: RI, RF, R1,N4, C1).**

09.00: Maria: Hvad var det han lavede?

09.02: Maria Høegh Heilmann: Han havde en masse forskellige tøjmærker hvor jeg var designer på et af dem.

09.10: Maria: Har han så stadig det eller hvad? er han stadig indenfor modebranchen?

09.14: Maria Høegh Heilmann: Ja han har et meget velfungerende stort firma, hvor med en kæmpe omsætning.

09.22Maria: Må jeg spørge hvad han hedder?

09.25:Maria Hørg Heilmann: Han hedder Tommy Hildahl fra Metropol i Århus.

09.29: Maria: Jamen det er fordi jeg laver sådan en mapping med netværket hvem der har gjort hvad. Med at tilføre nogle ressourcer i en eller anden form.

09.37: Maria Høeg Heilmann: ja, og der var ude og spørge forskellige, blandt andet Magasin og Malene Birger og Mads Nørgaard og så endte det med Tommy fra metropol. Så er det jo også i høj grad i starten, når man skal sælge et tøjmærke. Altså hvis du ikke har nogle penge til markedsføring og du har ikke råd til at levere varer i kommision, eller sådan overbevise folk om at det er det her mærke de skal tage. Nogle forstår det med det samme men det er klart at din produktion i de første sæsoner er meget meget lille. Og det løber slet ikke rundt. Det hænger slet ikke sammen. Det tog i hvert fald 3 år før vi fik løn. Og kontor var hjemme. Og udgifterne var holdt helt ned på minimalt plan. Og det var igen også det…det var squ lidt en test fordi vi gør tingene på en anden måde end man normalt gør. Så vi skulle ligesom overbevise os selv og alle andre om at det kunne godt lade sig gøre i længden. I starten spørger man også venner og familie om ikke de vil lægge en ordre. Altså ligesom alt tæller virkelig på det tidspunkt. Og det bruger man jo også ens netværk, som gerne vil støtte en og tror på det. og de endte så med at blive vildt glade og der er stadig nogle der lægger en ordre hver sæson. Jeg forstår ikke hvordan de kan have plads i deres skab, men det har de heldigvis **(S1, S2: O3, RM, RF, N3).**

11.14. Maria: Ja de må jo være glade for det…

11.16: Maria Høeg Heilmann: Ja og det er også et rigtig godt produkt. Vi har bevist at man kunne gøre tingene på en helt anden måde. Det er helt klart lykkedes med den mission vi ligesom havde dengang. Det har bare taget rigtig lang tid. Og hvis man havde været forretningsmand, så havde man gjort det på en anden måde. For der er ingen der ville have haft råd til at vente så længe kan man sige. Men så var det heller ikke blevet det samme. Og det er jo lidt sådan at nogle gange har man rigtig meget tålmodighed og andre gange har man ikke. Jeg havde ikke nogle børn og havde ikke nogen særlig høje faste udgifter så derfor kunne man ligesom noget andet men så langt hen ad vejen altså min svigerinde har taget billeder til vores look book **(S1: O3, R1, C1).**Hun er fotograf.

Og min veninde er gammel model **(S2: O3, R1, C1).** Sådan var det meget i starten. Det hele er meget bygget på netværk når man tænker over det. Men også meget sådan rent sparringsmæssigt og konceptmæssigt og også stadigvæk syntes jeg at jeg bruger nogle af mine venner som rådgivere uden at de sådan officielt er ens rådgivere. Man ved hvem der gode at snakke om det ene eller det andet med. Hvis man står overfor en eller anden problematik. Der er det rigtig vigtigt at have et godt netværk, så man ikke nødvendigvis skal ud og betale for den der konsulent ting hver eneste gang. Det skal man jo så selvfølgelig når man går i dybden med det for folk har jo travlt, og ikke tid til **(S2: O1, O2, RM, C2)**.

12.50: Maria: Er det folk som ligesom er i modebranchen du så mest trækker på, som er dine venner eller…?

12.59: Maria Høgh Heilmann: Faktisk har jeg ikke rigtig nogen i modebranchen som jeg sådan rigtig trækker på og det tror jeg faktisk også er meget bevidst, fordi jeg hele tiden gerne vil gøre det på en anden måde end de gør det. De er konsulenter eller..jeg har en i designbranchen som er super dygtig men det er indenfor arkitektur og møbler.

13.25: Maria: Ja så det er en helt anden branche?

13.26: Maria Høgh Heilmann, ja men forståelsen for etik og æstetisk og et designprodukt der værner om brandet på den måde, syntes jeg faktisk jeg finder bedre der end jeg sådan lige gør i min egen branche. Og så sådan hele… så der hvor Aymara er nu er sådan meget at værne om hele brandet som et luksus design produkt. men så er der også hele forretningsdelen i Aymara som er blevet meget vigtigere eftersom at Aymara vokser. Og der bruger jeg nogle andre mennesker, som er dygtige til det og det er ikke sådan nogle fra modebranchen.

14.10: Maria: Nej, ok. Danida, hvordan startede hele det samarbejde? Det startede med Tommy som etablerede kommunikationen mellem jer eller hvordan?

14.23: Maria Høgh Heilmann, Nej han etablerede vores firma sammen med ham. Sådan så at vi kunne koble os på hans afsætning og hans netværk indenfor salg og butikker **(S3:O3, RI, RF, R1, R2, N4, C1).** Danida havde vi selv fået fat i. Vi mødte en der hedder Anders ude i Bolivia, som ligesom introducerede os for hele Danida. Ja de programmer de ligesom tilbyder. Og han gjorde os opmærksom på de her ting. og vi fandt frem til en producent i Bolivia som også selv kendte til Danidas system, så det var ligesom et samarbejde med vores producent derude der gjorde at vi fik det her op at stå. Men Danida krævede at vi havde en mand som Tommy i ryggen.

15.12: Maria: Hvad er det han kan ham Tommy, jeg forstår det ikke helt. Han har flere firmaer…?

15.17: Maria Høgh Heilmann: Han har et firma og vi startede så Aymara hvor han ejede 50 % af det. så han sagde ligesom god for at have den økonomiske ballast der skulle til **(S3:O3, RI, RF, R1, R2, N4, C1).**

15.27:Maria: Hvad er det for et firma han ellers driver?

15.30:Maria Høgh Heilmann: Han driver et tøjvirksomhed, som designer, producerer og sælger en masse forskellige brands. Så han har et kæmpe netværk, og butikker og salgsagenter. Og han har hele distributionsanlægget. Så man kunne koble sig på alle de led **(S3:O3, RI, RF, R1, R2, N4, C1).**

15.53:Maria: Hvad hedder firmet. Mere til når jeg mapper?

16.02:Maria Høgh Heilmann: Metropol, og indenunder metropol som er en paraplyorganisation som har en masse forskellige brands. Og de bliver alle sammen sendt ud fra samme lager og kører under samme økonomi system.

16.18: Maria: Så ham startede du med at arbejde for eller sammen med? dvs. du arbejde til at starte med i metropol eller hvad? På et af de andre brands?

16.25: Maria Høgh Heilmann: Ja på et af de andre brands.

16.29: Maria: Hvad var det for et brand?

16.38: Maria Høgh Heilmann: det var et brand som ikke er der mere, fordi han gerne i stedet ville starte et golfmærke, og så startede jeg Aymara op og samtidig startede jeg op som designer på et andet mærke. Margit Brandt, som han også har.

16.49: Maria. Nå så du startede hos Margit Brandt

16.50 Maria Høegh Heilmann: ja og inden jeg startede Margit Brandt op der havde vi startede Aymara op så Aymara kørte sideløbende, fordi Aymara var ikke noget man tjente penge på det var sådan lidt et test projekt, men man var nødt til arbejde ved siden af.

17.00:Maria: Ja det er der jo mange der der i starten, det er slet ikke unormalt. Det er helt normalt jo.

17.09: Maria Høgh Heilmann: ja så det var ham, vi var ikke kommet nogen vegne uden vores netværk på alle mulige forskellige fronter.

17.20: Maria: Hvordan er det så i dag? Du har ikke fået nogen hjælp til ideen med strikken. Men du har sparret med dine venner?

17.32: Maria Høgh Heilmann: Ja sparret omkring hvordan starter man et firm, og helt ned til hvordan bliver man momsregisteret. Og hvordan bliver det lavet om til et Aps.

17.48: Maria: Hvem var det der hjalp med at få de ting på plads?

17.50: Maria Høgh Heilmann: Det var rigtig meget min mand i starten, fordi han har startet masser af firmer og er rigtig iværksætter type, så han har ligesom været rundt om alt det der og ved hvem man skal kontakte og har kontakt til den rigtige revisor man skal bruge og den rigtige advokat osv.**(S1:O1, O2, RI, R1).** I virkeligheden er min familie nok ikke den bedste at trække på bortset fra min storebror som hjalp rigtig meget med hele Danida programmet som også var en stor ting

(S1: I1: RI, RF, R2, N1, N2, N4). I virkeligheden var det vel Danida som endte med at være vores investor, fordi de gjorde det muligt for os at lave nogle forbedringer ude på den fabrik vi bruger og etablere det samarbejde med dem.

18.40: Maria: og det var din storebror…?

18.42: Maria Høgh Heilmann: ja min storebror har kørt sådan nogle Danida projekter også men han arbejder i medicinal branchen så han har kørt i Afrika, for nogle andre produkter. Men kendte ligesom Danidas regler og hvordan hvad det krævede at køre sådan et projekt igennem. Så ham snakkede jeg rigtig meget med. Og vi var til møde ude i hans firma nogle gange med dem der stod for det hvor vi ligesom gennemgik med os hvad det krævede (S1: O2, O3, RI).

19.07: Maria: Og der din bror også med så, og de kendte så ham?

19.11: Maria Høgh Heilmann: Ja, så de gjorde det fordi hans lillesøster gerne ville…ja så det var jo ligesom bare en vennetjeneste **(S1: I1: RI, RF, R2, O3, N1, N2, N4).** Ja og så i starten, når man først har fået etableret sådan et firma, i starten var det meget bare design og produktion som jeg ved alt om og som jeg har gjort i rigtig lang tid, og få produktionen ud og gå ud og sælge den. Vi gik selv ud og solgte den til butikker. Altså så kendte jeg for eksempel Moshi Moshi, dem kendte jeg lidt fordi de havde købt af et mærke jeg tidligere havde arbejdet for. Så jeg ringede til dem og sagde ”vi vil gerne have det på Østerbro og vi vil kun have det hos jer..” Og dem kendte man lidt i forvejen, og de vidste hvem jeg var så det er jo også på en eller anden måde netværk. Og de tog det ind. Og når de tager det ind så er det sådan lidt blåstemplet for andre. Så tingene arbejder sådan lidt som ringe i vandet kan man sige **(W1:O3, RF, N3, N4).**

20.09: Maria: ja, jeg kender også Make Zenz pigerne de hedder jo så The Baand nu. Der har du jo så også haft dit tøj i deres forretning ikke?

20.16: Maria Høgh Heilmann: Jo jeg tror de var med på 2 eller 3 kollektion. Dem kendte vi ikke. Det var tilfældigt. Jeg ved faktisk ikke hvordan vi fik dem ind. Men den første sælger vi havde var også en som min partner kendte.

20.30: Maria: Altså din tidligere kæreste eller hvad?

20.36: Maria Høgh Heilmann: Nej, altså jeg startede sammen med en pige der hedder Trine, og hun kendte lidt en sælger som sagde ok jeg skal prøve og tage det med men jeg vil ikke være jeres agent for det lyder mærkeligt det som i laver. Men jeg vil gerne prøve og tage det med. Så hun solgte selv lidt der hvor vi kendte nogen her**.** Altså det var virkelig meget, at prøvet at få det ud i starten. Så fik vi en ny, så skulle vi have en rigtig sælger på og havde møde med en som vi kendte lidt gennem noget, men som heller ikke var så interesseret. Men så ringede hun til en som hun kendte, som så endte med at være hende som har solgt det lige siden **(S3:I2: I1: O3, RF, N3).**. Jeg tror aldrig vi har lavet en ansøgning eller noget eller søgt sådan officielt efter nogen. Det var altid været igennem folk.

21.35:Maria: men hende Trine, hende er du så ikke sammen med mere.

21.38:Maria Høgh Heilmann: Nej hun gik ud af det sidste år, og så er hende som har solgt det altid gået ind i stedet for.

21.47:Maria: Vil det sige at det er hende som Trine kontaktede oprindeligt som blev jeres sælger og nu er din partner i firmaet?

21.52:Maria Høgh Heilmann: altså nej, min første partner som jeg startede sammen med, hende startede jeg sammen med helt fra starten, og vi havde et partnerskab helt indtil 2010. hun kendte en sælger, som vi kontaktede og fik et møde med men hun var ikke specielt interesseret i det, fordi hun syntes ikke det var noget hun kunne tjene penge på. Men hun syntes alligevel gerne at hun ville hjælpe lidt. Jeg tror hun var kommet til at love lidt for meget, så derfor må jeg gøre et eller andet. Så derfor ringede hun til en hun kendte, som hedder Marie, som så syntes at det var et helt fantastisk projekt. Hun var ligesom den første der sagde, yes det er fandme i orden det der. Og det var også lidt den spirit der skulle til for ligesom at overbevise kunderne, fordi hvis man kommer ud med noget og man ikke selv tror på det så er det jo lidt svært. Så hun tog det ind. Hun var også helt nystartet i sit agentur faktisk **(S3:I2:I1: O3, RF, N3).**

23.00: Maria: Så hun var sælger? Overfor kunderne at kunne overbevise..

23.02: Maria Høgh Heilmann: Ja hun var sælger så hun solgte det og gør det stadigvæk og trådte så ind som partner her i midten af 2010.

23.07:Maria: Ja så det var hende der gik ud og sagde til forretninger: ”Se her jeg har et fantastisk produkt”?

23.16: Maria Høgh Heilmann; ja, og på en eller anden måde, så kobler man sig jo lidt på hendes netværk for hun havde nogle andre mærker hun solgte til nogle andre forretninger. Og de forretninger når de kom ind og købte de der mærker, så sagde hun jeg har også de her strik… så tingene hele tiden spreder sig som ringe i vandet **(S3:I1: O3, RI, RF, N3).**

23.30: Maria: Og hun er der så i dag…

23.35: Maria Høgh Heilmann: Ja og nu er hun partner. Og hun hedder Marie. Og så får man jo så på en eller anden måde et nyt netværk igennem hende. Så er der nogle nye ting der kan lade sig gøre. Så det er meget sjovt egentligt hvor meget man på en eller anden måde bliver formet af sit netværk tror jeg. Når man ikke har så specielt mange penge så er man nødsaget til at vælge lidt efter hvad man kan trække på.

24.18: Maria: I bliver støttet i dag af Danida så økonomisk, der går ind og putter penge i projektet?

24.26: Maria Høgh Heilmann: Ja Danida støtter Bolivia, de støtter producenten derude. Vi har lavet et partnerskab med producenten derude. De havde et stort garn afdeling hvor de lavede råulden. Men at lave det færdige produkt, det havde de ikke. Det er det Danida har støttet til; fordi vi ville gerne have at de skulle kunne lave det færdige produkt. Så i samarbejde med Danida har vi bygget fabrikken op. De har fået nye maskiner, de har fået en kantine, de har fået en fabrikshal og de har

fået toiletter stole og lys, som Danida har gået ind og støttet. Danida finansierer en vis procentdel af det og så skal producenten selv sørge for resten. Og de har også fået konsulent hjælp fra Peru. I Peru er de meget langt fremme strik produktionsmæssigt så de har haft konsulenter fra Peru ovre hos sig hvor de har fået træning i hvordan de fastsætter priser og hvordan de får en produktion til at køre. Og vi har ligesom været konsulenter for dem, hvor vi har uddannet dem i hvordan de skal forstå et mål-skema og hvordan vesten som aftager forventer kvalitetsmæssigt, til hvordan det skal pakkes hvor det skal se ud hvad dead lines betyder. Alle sådan nogle ting. så de er blevet trænet de sidste 5-6 år til ligesom at kunne være færdig vareproducent og det har Danida, investeret i, fordi Danidas projekt i bund og grund går ud på at promovere og støtte tredje verdenslande så de ligesom kan få mere vækst. Det vil skabe flere arbejdspladser og mere eksport osv. **(I1: RI, RF, R2, N1, N2, N4).**

26.33: Maria: Og det er organic de ting du laver ikke?

26.35: Maria Høgh Heilmann: Jo mit valg har været at tingene skulle produceres under bæredygtige forhold og rigtig gerne økologisk. Indtil videre er det ikke certificeret økologisk. Men tingene er sådan set økologiske, fordi tingene bliver lavet som i gamle dage, så man bruger ikke pesticider. Det hele er sådan meget hyggeligt og ustruktureret. Men de har for eksempelvis betalt vores ture ud til Bolivia i starten, for i starten ville vi ikke have haft råd til det så på sådan en måde har de virkelig hjulpet til at få tingene op at stå **(I1: O3, RF, N1, N2).**

27.14: Maria: Hvornår var det i startede jeres samarbejde med producenten i Bolivia og Danida?

27.20:Maria Høgh Heilmann: vi startede samarbejde med Danida inden producenten gik ind. Vi lavede nogle små kollektioner inden. De havde nemlig nogle enkelte maskiner inden. Så det gjorde vi i 2005. og så tror jeg at Danida begyndte at gå ind og støtte i 2006.

27.35: Maria: Hvor mange ansatte har du ansat hos dig i dag? Altså hvor stort er firmaet?

27.40: Maria Høgh Heilmann: ja altså bare herhjemme der er vi 5 og så har vi en masse salgsagenter i forskellige lande.

27.50: Maria: Og har også været med på messer i Danmark og i udlandet så…? Eller hvordan?

27.52: Maria Høgh Heilmann: Vi har prøvet nogle enkelte messer men faktisk gør vi det ikke så meget mere. Så vi er mere har vores eget showroom og inviterer folk til at komme derind. Fordi igen det der med at de der messer er så meget tøjbranchen, og sådan meget upersonlige. Altså jeg tror ikke rigtig på dem. Jeg har altid syntes at de var en lille smule ubehagelige. Jeg syntes ikke det er særlig sjovt at gå på modemesse. Det gælder bare om at komme ud derfra. Det sådan lidt som at være…altså messer er bare ikke særligt charmerende. Det er meget svært at gøre dem det. Det er meget svært at være sig selv der tror jeg. Selvfølgelig kan man bygge en fuldstændig fantastisk stand op, men der er et eller andet. Hvis man kan få folk ind i sit showroom…Vi har også et virkelig virkelig charmerende showroom inde i byen, som er sådan noget min partner Marie er rigtig god til. Og folk elsker at komme derind. Det er sådan et lille gårdhus i en gammel gård. Stråtækts gård inde

i København der er virkelig virkelig fantastisk. Og så kommer folk derind og de får frokost, og Marie nusser om dem og de syntes bare at alt er smukt og lækkert. Og så forstår man meget bedre Aymaras koncept, når man ligesom ser det derinde. Og det er lidt det vi prøver at træne vores agenter til også i udlandet. På en eller anden måde en nærhed og transparent med hvor vi hører til og hvordan vi gør ting.

29.36: Maria: Hvordan har i fået fat i det showroom?

29.39: Maria Høgh Heilmann: Det er et Marie har fundet.

29.45: Maria: Og så kontakter i selv folk og inviterer dem til at komme og se jeres produkter? Og I har så ikke været på øksnehallen, gallerymessen?

29.54: Maria Høgh Heilmann: nej det har vi ikke.

30.00: Maria: Nå okay, ja det er sådan lidt utraditionelt, det er jo noget de fleste gør…

30.02: Maria Høgh Heilmann: Ja, så har du den der pakke, med at du skal have så og så mange bukser osc, men det var bare alt det vi ville væk fra.

30.10: Maria: Er der ikke nogen der har rynket på næsen og sagt ”Skal i ikke på messe!”?

30.16: Maria Høgh Heilmann: Jo. Det er der. Og de der messer kan ikke forstå hvorfor vi ikke kommer. Jeg syntes faktisk ikke det er pengene værd. Det havde det jo nok været hvis det havde lykkedes os i at få folk derind. Men jeg tror bare at folk kan godt lide at komme væk fra de der messer. Og i bund og grund kommer det jo også ned til om det er et ordentligt produkt. Om det er et produkt, som de har i forretningerne som virker og de sælger. Og det er det. Og der har også bare været super meget held i hele denne her proces. Vi fandt en kvalitet ude i Bolivia, som det har vist sig at ingen andre bruger, som har vist sig at være fuldstændig fantastisk.

30.59.Maria: Ok en kvalitet..en producent?

31.03: Maria Høgh Heilmann: Ja producenten derude havde lavet sådan en test med lama-uld. Lamauld er ikke noget man normalt bruger fordi der er mange grove hår i fibrene. Men han har fundet udaf hvordan han ligesom kunne skille de grove fra de fine fibre så han stod tilbage med det der produkt, som vi laver alle vores ting i som hedder cash lama. Og det er sådan meget hemmeligt hvordan han gør det, og der er bare ikke nogle der må tage billeder inde i den der hal, fordi han selv byggede de der maskiner der. Så vi producerer alt i en kvalitet og vi har kun en producent. Og så har vi også lige en strømpeproducent og en jersey. Men det er ligesom noget andet. 90 % af vores produkter består af cash lama som denne her ene producent tager sig af. Og det er også meget atypisk fordi normalt så har man alle mulige forskellige producenter der laver alle muligt forskellige produkter og ”nu skal vi lave en ny kollektion, så skal vi også have nogle nye kvaliteter!”. Men vi prøvede ligesom i møbelindustrien hvor at man bruger det samme år efter år og man bliver bare bedre og bedre til at forarbejde det og på en eller anden måde får man bare mere ud af det. Og det er

så synd det der med når man har lært et produkt at kende og så smider man det ud, fordi nu skal man lave noget nyt. For i virkeligheden mister du så meget i det forløb altid.

32.25: Maria: Er det også noget i markedsfører jer med?

32.27: Maria Høgh Heilmann: Ja det gør vi. Helt klart. Det giver også en helt masse begrænsninger at du kun kan lave noget med et produkt. Men til gengæld er det meget nemt at forstå, og så længe den kvalitet virker så fungerer det.

32.40: Maria: Og hvordan var det i lærte ham og kende så?

32.42: Maria Høgh Heilmann: hende jeg startede sammen med (Trine Fyhr), hendes familie boede i Bolivia på det tidspunkt så hun rejste rigtig meget frem og tilbage for at besøge dem. Og så snakkede vi lidt om(jeg har gået på design skole med hende), at det var meget interessant og høre hvad de kunne lave i Bolivia. Hvad er der af ting og sager der. Så kontaktede hun ambassaderne og hørte omkring om der var nogle strikproducenter. Så fik hun en liste, og så søgte hun nogle af dem og han var en af dem. Og så var der det der med at i mode er det altid interessant at være den første til et eller andet. Eller lancerer noget nyt af noget. Det var et nyt produkt og så viste det sig at være virkelig godt og der er noget folk vil syntes er rigtig behagelig at gå i, og så blev det ligesom det.

33.39:Maria: Han må også have været glad, ham producenten dernede i Bolivia, alt det i har gjort for ham.

33.43: Maria Høgh Heilmann: Ja han er også rigtig glad. En meget stor mand som ikke altid vil vise det. Men han er glad! Og han har jo fået en masse penge fra Danida til at bygge en fabrik op, og ansat en masse flere mennesker.

33.57: Maria: Hold da op det har virkelig gjort noget for ham at lære jer at kende må man sige…

34.00: Maria Høgh Heilmann: Ja, og Bolivia er helt klart blevet sat på landkortet og bliver det mere og mere. Han er stadig den eneste der laver lama cash, men jeg er sikker på at et eller andet tidspunkt er der nogle andre der finder ud af hvordan man gør det. det gør jo også at lamaulden er ikke ligeså eftertragtet som Alpaka ulden, som ligner den rigtig meget, som Peru producerer. Så du kan købe den meget billigere, end med Alpaca ulden, fordi efterspørgslen er ikke så høj. Men han er ekstremt dygtig ham der derude, og har altid været sådan en der har prøvet at sælge og noget godt ud af det som ingen andre ville have **(S3: O3, RI, N1, N2, N5, C2).**

34.45: Maria: Hvis vi lige kan slutte af og snakke om hvordan det sådan går i dag? Og med dit netværk i dag. Hvordan sådan noget som revisor arbejde. Er det også en fra netværket…?

34.59: Maria Høgh Heilmann: Nej det har i starten været den revisor, som min man kender og bruger i hans firmaer. Og de er altid blevet betalt for det. Men jeg har fundet ham via netværk kan man sige **(S1: I2: R1).**

35.14: Maria: Ok, ja det er ligeså relevant et eller andet sted…

35.17: Maria Høgh Heilmann: Jeg vil sige at jo mere man vokser. Firmaet og salget går rigtig rigtig fint. Der er kæmpe potentiale. Vi har faktisk ikke så mange markeder endnu. Men der så mange markeder i verden, og hvis vi lige formår at få nogle af dem på så tror jeg virkelig vi kan skabe en succes. Men jeg vi, sige jo mere det vokser jo mere vokser det også over hovedet på os internt. Så jo mere får vi brug for ekstern hjælp hvor man ikke kun kan trække på netværk og så selv udføre kva deres gode råd. Jeg kan helt klart fornemme et behov for ydelser som man har betalt for som ikke kun bliver leveret via netværk.

36.10: Maria: De ansatte i jeres virksomhed…i er fem i alt?

36.13: Maria Høgh Heilmann: ja og af de fem der er jeg den ene, og Marie min partner er den anden, og så har vi en administrationsmedarbejder og så har vi tre deltid. En som er som en studiehjælper som laver grafisk arbejde og håndterer websitet,

36.33: Maria: Er det nogle i har fundet gennem netværk eller er det nogle i har annonceret efter via jobportaler?

36.37: Maria Høgh Heilmann: altså to af dem startede hos os som praktikanter, og som selv henvendte sig. Vores administrationsmedarbejder hende fandt vi gennem netværket.

36.50: Maria: Hvordan gjorde i det sådan helt konkret?

37.00: Maria Høgh Heilmann: Marie skrev ud på facebook om at vi ledte efter sådan en om der var nogle der kendte nogen. Og så fandt vi hende derigennem. Ja og de to andre har selv henvendt sig. Og de fleste af vores salgsagenter har selv henvendt sig.

37.25: Maria: Ok jeg tror faktisk jeg det hele jeg skal bruge nu, vi har været meget godt omkring. Hvis jeg har nogle flere spørgsmål er det så ok jeg ringer.

37.35: Maria Høgh Heilmann: ja det er helt i orden.

3)

<u>Dea Kudibal, Kudibal</u>

00.01: Maria: Det vi skal snakke om idag er din historie som iværksætter og dit netværk, hvordan det har hjulpet dig frem. Og det er både sådan noget som dine tætte venner, og familie men det kan også være nogle helt nye mennesker eller bekendte, eller nogen helt ude i periferien, som har hjulpet dig. Så hvis du bare starter med at fortælle omkring hvordan du startede.

00.34 Dea Kudibal: Ja, altså jeg startede i år 2003, med at…ja det var så igennem min far der hvis nabo har været med i at opstarte alle mulige forskellige firmaer...og hvor jeg så mødte Henning som er min partner i dag. Ja altså vi bare businesspartnere, vi er ikke gift eller noget. (griner). Han er gift med Mia der står der. Det var klart en fordel med Henning da han sagde at han gerne ville ind og være partner med 50 procent **(S3: O1, O2, O3, RF)**. Min stil har hele tiden været at jeg hellere vil have 50 procent af noget stort end 100 procent af noget der ligger og ulmer. Og det har været et partnerskab made in heaven. Det fungerer bare. Altså jeg bruger ham virkelig som min sparringspartner. Og så en kæmpe bonus var at Mia hans kone i starten sagde at hun gerne ville hjælpe lidt med regnskaberne fulltime, altså med budgetterne og faktureringer…alt det administrative **(S3: I1: O1, R1)**.

2.04. Maria: Er Mia så uddannet indenfor bogholderi?

2.10 Dea Kudibal: Ja altså hun har arbejdet som bogholder i et andet firma men altså på et andet niveau så vi har også brugt en af Hennings venner som var professionel og uddannet bogholder **(S3:I1:O1, O2, O3, R1, C1).** Og så har Mia så kommet og assisteret, således at hun efterhånden blev totalt selvkørende. Så først var det lidt mere og så blev det ved hver momsafregning så nu kan Mia fuldstændig selv.

2.48 Maria: Ja så du startede din virksomhed i år 2003, og hvordan var det så at du kom på ideen overhovedet at lave dit eget tøj?

2.55 Dea Kudibal: Jamen jeg boede i…altså jeg studerede i London i 3 år og så kom jeg til Dusseldorf og bo i 2 år efterfølgende så jeg var ude og rejse i i alt 5 år. Men jeg har altid…altså jeg vil sige det går helt tilbage fra da jeg var ung og gå i byen , og fik en masse kontakter der og lærte en masse mennesker at kende. Altså jeg har altid været mega social ikke? Men da jeg så kom hjem fra udlandet efter at have været ude i 3 år, da skulle hele det her netværk reaktiveres ikke?

3.25 Maria: Ja det er klart.

3.28 Dea Kudibal: Men fordi jeg er enormt socialt anlagt så kom der ret hurtigt gang i det hele igen. Men da jeg mødte Henning i 2003 der havde jeg allerede startet Kudibal stille og roligt men hvor det kun var med tørklæder.

3.45 Maria: Havde du været på messe der også…på øksnehallen eller?

3.47 Dea Kudibal: Altså nej, jeg havde været på messe i Düsseldorf fordi jeg boede der. Så det var den første messe overhovedet. Men altså da jeg boede i London da havde jeg opkøbt alle mulige antikke stoffer på Christies auktioner, når de havde salg af gamle kostumer og sådan noget. Og så havde jeg opkøbt en masse antikke stoffer der og så begyndte jeg bare at sy en masse sjaler til mig selv af det. Fordi i Tyskland der er der meget mere tradition for at holde store baller og lange kjoler og sådan noget. Og så tænkte jeg at hvis jeg skulle have en ny lang kjole til hvert bal så blev det nok en kostelig affære, men så syede jeg sjaler af den samme kjole og kunne så gøre det på den måde. Og det var der så også andre økonomiske kvinder der så.

4.44 Maria: Så du startede sådan din egen niche kan man godt sige med netop kun at lave eksklusive tørklæder?

4.47 Dea Kudibal: Ja, meget niche ikke. Og det var jo så ligesom det hvor jeg skød mig selv lidt i foden hvor det var enormt eksklusivt og kun med de antikke stoffer. Så da jeg var på messen for første gang i Düsseldorf så kom folk og ville bestille 10 af dem og 15 af dem…og så kunne jeg måske kun lave 2 af hver.

5.12 Maria:

Men det var dig selv der fik ideen til at starte med?

5.15 Dea Kudibal: Ja, og jeg har altid ville have mit eget tøjfirma og hele min uddannelse har også været målrettet til at kunne starte et tøjfirma. Og i hvert fald at kunne arbejde i tøjbranchen.

5.34. Maria: Men hvor er det du er blevet uddannet?

5.37 Dea Kudibal: Ja altså, det kreative, det håndværksmæssige herhjemme har jeg gået på Københavns tilskærer akademi hvor jeg har lært at lave mønstre, og jeg har også arbejdet ude på Gladsaxe teater i skræddersalen derude og lavet kostumer. Og har så studeret den mere forretningsdelen og administrative i London på London college of fashion hvor de havde en degree i fashion and business. Man kan sige det er en HA cand. Merc. men indenfor tøjbranchen.

6.09 Maria: Ja altså en uddannelse meget målrettet modeindustrien? Hvor smart, sådan en har vi ikke herhjemme i Danmark...

6.14 Dea Kudibal: Ja meget målrettet, og det kunne man ikke på det tidspunkt læse til herhjemme. Teko har i dag noget tilsvarende. Men på det tidspunkt hvor jeg skulle studere der var der ikke noget herhjemme. Og så blev vi sponsoreret af Mark and Spencer og af Sears group som ejer Top shop og alle de der high street kæder.

6.35. Maria: Altså det gjorde skolen…? Den var sponsoreret af…

6.39. Dea Kudibal: Ja skolen i London. Der var så de 700-800 der søgte og vi var så 32 der blev optaget. Ja altså det var meget….det var super cool på den måde at vi havde bestyrelsesformanden ude for Marks and Spencers og holde forelæsning bare for os 32. Og grunden til det var at der på det tidspunkt var mange tøj-virksomheder der gerne ville have nogen medarbejdere som var tøj-interesserede men også havde forretningsdelen ikke? Som kunne regne og som ikke bare var kreative.

7.22 Maria: Så du startede dine ting op der i Düsseldorf og du solgte dem der?

7.30 Dea Kudibal: Ja, og fik nogle af de bedste tyske butikker som kunder via messerne.

7.34 Maria: Og var det noget du så opnåede via dit netværk eller…? Altså var det dig selv der gik ud og opsøgte folk eller fik du hjælp af nogen?

7.36 Dea Kudibal: Ja altså jeg var med på messerne men kan huske at en af mine bedste kunder i Düsseldorf fik jeg på grund af at vi var gode venner med nogen hvor hendes bedste veninde ejede denne her butik **(S2: I1: O3, RF, N4, N3).**

7.50 Maria: Så det var det der med at man kender nogen der kender nogen.…

7.54 Dea Kudibal: Ja altså det er uundværligt vil jeg sige og specielt hvis man starter noget op for sig selv. Og virkelig benytte sig af sit netværk. Og jeg kan også se sådan nu at der er så mange der har hjulpet mig på min vej og jeg kan se at hvis der er nogle der kontakter mig, jamen så vil jeg også super gerne hjælpe andre med noget input som de kan bruge til noget.

8.13 Maria: Er det en del af det, at man ligesom hjælper hinanden?

8.16 Dea Kudibal: Ja altså det synes jeg. Sådan bør det i hvert fald være. Ja helt sikkert.

8.22 Maria: Og hvor mange steder er det så du sælger dine ting henne i dag? Det er jo et meget bredt udvalg du har i dag end da du startede…nu med tøj også udover tørklæder…

8.26 Dea Kudibal: Ja altså nu laver vi jo også tøj og vi har agenter i Tyskland, Holland, Belgien og Norge og så i Danmark selvfølgelig. Vi har et rigtigt godt marked i Tyskland. Tingene går bare fremad og fremad. Og så sælger vi… Altså det jeg gjorde var jeg meget bevidst om fra starten af at vi skulle sælge udover Danmarks grænser så allerede fra første sæson der var vi så på messen i Paris, og i Berlin og i Milano, så vi fik ret hurtigt nogle internationale kunder. For eksempel på messen i Paris der kommer alle de vigtige indkøbere fra Japan, Så fra nogle af de første sæsoner der fik vi både solgt til Iseytan og Takashamaya og Micthukuiythi. Og det gør vi så stadigvæk hvor vi så tager på messe til Paris to gange om året.

9.29 Maria: Hvad så med modeugen i København. Har du været med ude på den?

9.32 Dea Kudibal: Ja der var vi ude på forum, Gallery messen. Og den er rigtig god for os så…der kommer en masse af vores eksisterende kunder og der kommer også nye.

9.51. Maria: Efter du sådan har startet det rigtigt op føler du mest at det har været de tætte nære familie og venner som ligesom har været det afgørende for…

9.56. Dea Kudibal: Det var det i starten. Det var det mest i starten. Og så selvfølgelig Henning min partner og hans netværk som vi stadig bruger rigtig meget hans netværk. Jeg vil nærmest sige at alle ting der foregår så…altså så kender man…selvfølgelig lægger vi vores strategier…men vi tager selvfølgelig kontakt med nogen som vi kender som så kan hjælpe os indenfor det område hver gang vi får en ny ide og ved videreudvikling af ideer. Og i starten var det jo sådan noget med min bror og hans venner der kom og hjalp med at pakke. Helt lavpraktisk ikke? Og så specielt i starten så er det vigtigt.

10.57: Maria: Hvor længe har i haft lokaler her?

11.00. Dea Kudibal: Det har vi haft i 5 år. Vi startede nede i en lille fugtig kælder nede i Amaliegade hvor Mia og jeg sad. Og der knoklede vi. Er du sindssyg hvor vi knoklede! Det var hårdt. Det var benhårdt arbejde. 11 timer hver dag. Og ingen weekender. Jeg tror ikke jeg var på ferie de første 4 år.

11.19 Maria: Så det er showroom det i har her nu?

11.21 Dea Kudibal: Ja showroom og kontor. Præcis. Og hvor vores agenter de har jo deres showrooms og så nogle kunder…større kunder såsom magasin og Illum, de foretrækker at komme herind. Men vores agent har også et superfint showroom i Gentofte, men så de kan godt lide at komme herind.

11.51. Maria: Sådan noget som…ja altså hvis vi kan tale lidt om nye bekendtskaber, kan du komme med nogle eksempler på hvad disse ligesom har gjort for din forretning? Nogle konkrete eksempler?

12.00. Dea Kudibal: Ja altså, det jeg lige kan komme i tanke om er med en af Hennings gode venner fra en helt anden type virksomhed end vores han havde fået noget støtte gennem væksthuset. Og det hørte Henning så om og på den måde kontaktede vi væksthuset til at starte med og så fandt vi ud af at det var egentlig ikke så meget støtte vi kunne få fra dem men så havde de sidste år 2010 et program der hedder fashion accelerator. Hvor jeg så blev inviteret med til at deltage og det var så med en masse andre tøjvirkomheder. Munthe plus Simonsen, Benedikte Utzon og Style Butler. Og hvor at lige pludselig så blev vi en del af sådan et forum med andre ligesindede og hvor vi kunne sidde og diskutere de samme problemstillinger vi står overfor i branchen og så væksthuset havde så arrangeret en række forskellige foredragsholdere der kom ind og fortalte om deres område. Og det var super spændende **(S3: I1: I2:O2, O3, RI, RM, R2).**

13.18 Maria: Føler du også at det har hjulpet dig og Jer med jeres forretning at blive en del af det her fashion accelerator projekt? Har det gjort en forskel?

13.20: Dea Kudibal: Ja det syntes jeg, helt bestemt det har.

13.25. Maria: Det har måske også givet nogle nye kontakter?

13.28 Dea Kudibal: Ja det har det også givet, og også at man i et meget åbent forum har kunne sidde og være enormt ærlig med de udfordringer man står overfor. Og overfor nogle der oplever nøjagtigt det samme. Og så er der nogle der siger ”jamen hvorfor prøver du ikke det…?” og så siger man ”Nåhr ja det må vi lige se på”. Og også sådan noget praktisk som: ”nå men har I også haft denne kunde” og hvor de så fortæller hvordan hun ikke betaler.

14.00 Maria: Så ved man ligesom hvem man ikke skal handle med igen…

14.05 Dea Kudibal: Ja lige præcis.

14.07 Maria: Er i så stadig med i Fashion accelerator projektet?

14.09 Dea Kudibal: Ja det er vi faktisk fortsat så i 2011 hvor at det så går videre til et program med hensyn til at håndtere at kunne få etableret en professionel bestyrelse og det er vi også ved at være parate til at skulle have. Og der vil det jo igen være at vi skal benytte os af vores netværk til at finde de rette til at sidde i den bestyrelse.

14.29. Maria: Dvs. det var Hennings ven, som kendte til det eller selv var blevet en del af fashion acellerator?

14.38 Dea Kudibal: Ja som kendte til det..

14.39 Maria: Og som så anbefalede jer at gøre det samme?

14.42 Dea Kudibal: Ja lige præcis.

14.43. Dea Kudibal: Ja og så sådan noget som leverandører…mange af de leverandører vi har er fordi jeg har kendt nogen som også har tøjfirmaer og som så snakker man sammen om hvem er lige god til at lave skind og så. Og der er nogle der holder kortene meget tæt til kroppen, men så selvfølgelig dem man kender lidt bedre er søde til at hjælpe.

15.08 Maria: Ja altså det er jo klart at man ikke har lyst til at konkurrenten snupper ens gode leverandører..

15.09 Dea Kudibal: Ja præcis, men heldigvis har vi været heldige med at der er nogle der gerne vil dele ligesom jeg også gør med andre.

15.20. Maria: Hvor producerer I så henne?

15.22. Dea Kudibal: Produktionen er primært i Kina og i Indien.

15.30. Maria: Og Indien er så der I får lavet skind?

15.31 Dea Kudibal: Ja de er rigtig dygtige til at lave skind.

15.33 Maria: Ja det har jeg også hørt fra en af de andre designere jeg har snakket med, Kristina Nordborg fortalte også hvordan at Indien er der hvor hele kernen er indenfor skind og ruskind. Og at det kan ikke betale sig hvis man skal have det fra et andet sted fordi så skal man betale ekstra med skatter og sådan noget, da skindet alligevel stammer fra Indien.

15.47. Dea Kudibal: Ja lige præcis.

15.56: Maria: Så I har aldrig været i Øst Europa?

16.00: Dea Kudibal: Nej det har vi faktisk ikke. Jeg havde jo nogle skræddere der arbejdede for mig i Tyskland, og der kunne jeg hurtigt se at det…altså med nogle skræddere som arbejdede på timeløn i Tyskland. Og det var fint nok i den lille skala som jeg startede med.

16.26 Maria: Det er jo lige før det nærmer sig haute de couture i et eller andet omfang hvis de sidder og skræddersyer hver eneste stykke fine stof fra Christies…

16.39 Dea Kudibal: Ja netop ikke? Tørklæderne kostede så også derefter vil jeg sige. Vi laver slet ikke tørklæder i den prisklasse i dag. Men da jeg mødte Henning der var det en af de første ting også at omkostningerne på produktionen skulle ned ikke? Og så startede vi faktisk i Portugal hvor vi fik kontakt med en dansk dame. hvor Igen en jeg kendte, kendte hende her Laila som boede i Portugal og som styrede produktionen for andre danske firmaer. Så ringede jeg til hende.

17.08 Maria: Hvor kendte du hende fra?

17.09 Dea Kudibal: Ja det var ikke mig der kendte Laila, men en af mine veninder. Og så ringede jeg til hende (Laila), og så sagde hun kom ned til Porto og så finder vi nok ud af noget **(S2: I2: O3, RI, R1, C2).** Så rejste jeg derned og så fandt vi så en lille systue dernede der kunne lave det. Og så faktisk på den første messe vi var på, der var vi i Bella centret herhjemme den første gang vi udstillede herhjemme i Danmark og der kom Bahne butikkerne så forbi og vi havde både lavet nogle brokadesjaler altså så med de antikke stoffer og så havde jeg købt noget silkestof i Italien som man kunne købe i metermål, men de mindede ret meget om antikke stoffer, selvom de ikke var det så lige pludselig kunne vi lave mange flere styk, og så fik jeg ideen til nogle håndstrikkede tørklæder med silkechiffon og det fik vi så også lavet i Portugal og fandt så en fabrik dernede der kunne lave det. Og der kom Bahne-butikkermne så som de første og sagde ”det tørklæde, det strikkede der det vil vi gerne købe men det skal koste 499,- i butikken”, og det kunne det på ingen måde ved at lave det i Portugal. Og så kom der en kineser forbi vores stand og spurgte med hensyn til produktion og så sagde jeg så, ja altså hvis du kan lave det der og det kan ramme butikken på 499,- så…og det kunne hun!

18.21 Maria: Så blev det hende?

18.23 Dea Kudibal: Ja så blev det hende. Ja og så var vi in business. Så det hele startede så med det der ene tørklæde i fire forskellige farver og det var i 2003.

18.38 Maria: Og hvornår var det så i begyndte at udvide med tøj?

18.39 Dea Kudibal: Jamen det var 2009 eller sådan noget. Så det er ikke mere end 4 sæsoner hvor vi sådan rigtig har lavet tøj.

19.03 Maria: Ja og hvad er fremtidsplanen så nu?

19.05: Dea Kudibal: Jamen altså nu sælger vi jo kun engros, og det man måske kunne forestille sig var at man vil gå ind i retail, detail-ledet. Men jeg tror ikke i Europa hvor detail-ledet allerede er så mættet. Så kunne det måske være i Kina eller noget.

19.26: Maria: Uha, der er mange penge at hente der hører man jo…

19.28 Dea Kudibal: Ja det er jo det, så det er nogle ideer vi leger lidt med.

19.36. Maria: Men dvs. det er mest tøj og så tørklæder i gør jer i og lidt accessories også eller..?

19.40 Dea Kudibal: Ja altså, accessories, da er det tørklæder og så ure. Og så er det meget overdele, altså silke tunikaer, silketoppe, og ja toppe i det hele taget.

20.00 Maria: Vi har snakket lidt om det men når man indenfor iværksætteri kigger på processen så skelner man imellem tre trin, hvor det første er at man går ind og opdager en ide, og så går man ind bagefter og evaluerer på den og til sidst går man ind og udnytter den. Så hvis vi kan tale lidt om når du har skulle ind og evaluere på de forretningsideer du har udført. Og det er igen vedrørende netværket i selve denne evalueringsfase, føler du mest du har trukket på dine venner og familie eller har det været de bekendte det måske er gået ind og gjort en forskel? Jeg ved godt det kan være et svært spørgsmål..altså det der med at tage beslutninger om noget. De afgørende beslutninger om ens forretning?

20.49 Dea Kudibal: Det kommer an på hvilke beslutninger, om det er i designprocessen eller om det er strategisk for firmaets fremtid, eller… men jeg vil sige at Henning og jeg vi sparrer rigtig meget omkring tingene. Men så er det jo også Sofie som jeg arbejder meget tæt sammen med på designet **(S3: O2, O3, RM: C1).**

21.22 Maria: Hvad er det for en baggrund Henning har?

21.25 Dea Kudibal: Ja Henning han har været direktør i et stort kreditvurderingsfirma i mange år.

21.26 Maria: Ja så det er en hel anden baggrund…

21.27 Dea Kudibal: Ja fuldstændig.

21.31. Maria: Så du er den kreative primus motor og han så lidt mere den strategiske business orienterede?

21.34: Dea Kudibal: Ja altså jeg står for den daglige drift af firmaet, og som han så vidt ikke har så meget at gøre med. Men de store strategiske spørgsmål dem vender vi.

21.49. Dea Kudibal: Men altså et ret sjovt eksempel er hvordan vi tager beslutninger fra andres hjælp. Sofie og jeg vi er i gang med at lave vores spring summer kollektion 2012 og der har vi simpelthen…altså de nye mønstre som vi har lavet, dem har vi simpelthen lagt ud på vores facebook fanside, fordi vi skal vælge de 4 eller de 3 som bare skal være hovedmønstrene og så simpelthen få vores fans til at gå ind og sige hvilke af disse der er deres top 3. Så det er jo en ret ny måde at tage beslutninger på.

22.37. Maria: Men det er jo så alle mulige folk du så sikkert heller ikke kender som er fan af dit tøjmærke og det er jo almindelige kunder…

22.41. Dea Kudibal: Ja det er det nemlig jo..det er jo dem vi sådan lever af.

22.55 Maria: jamen det er jo klart det er jo også dem man kalder for Stake holders. Kunderne er jo en del af stake holders.

23.05 Dea Kudibal: Ja lige præcis. Hvad for nogle kan du bedst lide?

23.10 Maria: Den der synes jeg er rigtig fed. Så har jeg jo altid været meget glad for dyreprint så jeg kan faktisk også rigtig godt lide leoparden. Også den der er rigtig fin. Hvad har de andre sagt?

23.31 Dea Kudibal: Den der som ikke var min favorit overhovedet har vi fået rigtig god respons på.

23.41 Maria: Der er lidt Kina over den. Sådan lidt Kina blomster ting…

23.44 Dea Kudibal: Ja. Og leopard og dyreprint sælger bare rigtig godt. Det vi sælger alle bedst lige nu fra vores spring summer kollektion er vores leopardbukser. De er lige kommet ud i butikkerne nu.

24.06. Maria: Man skal også være lidt modig for alligevel at springe ud i sådan nogle…når det rent faktisk er bukser og ikke kun tørklæder.

24.07 Dea Kudibal: Ja præcis.

24.19 Maria:Så du har også altid lavet sådan noget som en look book eller hvad man kalder det for…?

24.27 Dea Kudibal: Ja det laver vi hver sæson.

24.33. Maria: Gjorde du også det da du var i Tyskland?

24.35 Dea Kudibal: Ja det gjorde jeg faktisk og det var en af de ting som Henning var ret imponeret af at jeg allerede lavede på det tidspunkt. Og det var totalt netværk. Det var min rigtig gode veninde der var make- up artist og så kendte hun en fotograf som er blevet super hot nu, men som ikke var det dengang. Dengang var hun lige startet. Så totalt sjovt **(S2: I2: O3, R1,C1).**

25.00 Maria: Hvad med modeller, bookede du det gennem bureau eller hvordan?

25.05 Dea Kudibal: Nej det var så Louises brors kæreste der var i scoop models. Så hun var professionel. Så det var totalt netværk. Jeg tror faktisk også at det var en af grundende til at Henning tænkte. Ok hende kan jeg godt indgå et partnerskab med.

4)

<u>Henriette Steffensen, Henriette Steffensen Cph</u>

00.01: Maria: Det første jeg godt kunne tænke mig at spørge om er hvordan du startede helt op fra scratch, hvordan du fik ideen til dit brand? Var det nogen fra netværk der hjalp dig mad det eller, det var noget du sådan havde en indre passion og sådan altid har gået og syslet med og drømt om. Hvordan det ligesom gik i spænd?

00.25: Henriette Steffensen: jeg har ikke altid gået rundt og drømt om at blive designer. Det er sket egentlig sådan lidt…altså jeg har altid designet og jeg har altid været kreativ. Så det har ligget helt naturligt at jeg har arbejdet med det. Men jeg kommer fra en helt anden branche hvor jeg har arbejdet med salg og it branchen. Og så var det egentlig fordi jeg var, og det var et lille skub fra venner som sagde hvorfor laver du ikke bare noget tøj og sælger det…sådan temmelig naviistisk, Men det var egentlig i virkeligheden sådan det startede **(S2: O1: RM).** Men som virksomheden ser ud nu og hvor jeg startede i en 2004 stk, og 2003 efter en barsel. Der havde jeg ikke et fuldstændigt færdigt billede af hvad jeg ville. Jeg er en af dem der har startet op fordi jeg ikke kunne lade være. Egentlig bare havde lyst og har bare startet fra en ende af med noget tøj og så solgt det til nogle butikker jeg kendte og så har det udviklet sig derfra.

01.20: Maria: Og hvornår var det du startede?

01.22. Henriette Steffensen: Det er egentlig i år 2003 med Henriette Steffensen Copenhagen kollektionen.

01.30. Maria: Ok der lavede du din første kollektion så. Og hvordan var det så at komme i gang med det? Hvem trak du på det fra dit netværk? Var det sådan mest din familie at du rådførte dig med?

01.40: Henriette Steffensen: I virkeligheden ikke så pokkers meget. Jeg er ikke en af dem der er blevet bygget op gennem et netværk. Det er faktisk først efter…altså indenfor de sidste 3 år at jeg har været med i en hel masse networking projekter. Ellers har jeg faktisk været ret alene om det.

01.56: Maria: Så du har simpelthen klaret det hele selv? Du er selv gået ud og kontaktet folk og det er ikke sådan så at du har haft nogle du har kunne ringe til og hørt ”hey har du noget du kan anbefale”?

02.05: Henriette Steffensen: Nej, egentlig ikke.

02.07: Maria: Det er vildt nok. Det er meget modsat af hvad jeg ellers hører af historier.

02.15: Henriette Steffensen: Altså det har jo været…jeg har jo haft en…altså jeg kendte jo en producent men så har jeg prøvet at ringe til nogle brancheforeninger og spørge for at få fat på nogle producenter. Og så er jeg startet fra en ende af med at ringe til stofleverandører. Og så har man en leverandør, og så siger man ”ved du hvad jeg skal bruge en der også har noget uld, kender du nogle”? Altså så har det været sådan faglige, på den måde hvor de har spurgt ind. Men jeg har ikke haft et netværk. Hele min vennekreds det er læger og sygeplejersker, ingeniører og sådan noget. Så

der er ikke….og det er nok også fordi jeg er autodidakt. Jeg er jo ikke uddannet. Jeg har ikke været på skole, så jeg har ikke bygget et netværk op der. Hverken blandt designere eller hvad skal man sige relaterede uddannelser.

03.01: Maria: Så din uddannelse er indenfor IT så?

03.04.Henriette Steffensen. Ja

03.07: Maria: Og så har du så haft nogle personlige evner til at tegne vel?

03.10:Henriette Steffensen: Nej syet, jeg har syet, jeg tegner ikke så meget.

03.20:Maria: Hvordan er dit firma så vokset? Altså, du startede med at være alene, hvornår har du så begyndt at ansætte flere folk?

03.25: Henriette Steffensen: Ja så startede jeg med at ansætte en på kontoret. Det var så en der kom. Det var så…du ved.. nogle man snakker med, hvor der er en der siger :"hey jeg kender en veninde det kunne måske være noget…skal hun ikke kigge forbi?". Så er det tit sådan i starten. Men det har bare været nogle halve dage om ugen. Det har så udviklet sig og så havde jeg brug for noget salgshjælp og så pludselig havde jeg også en sælger. Så det har udviklet sig stille og roligt indtil jeg havde en fem seks medarbejdere. Og det var så på salg og på back office, og på økonomi og bogholderi og sådan nogle ting. Men siden har jeg ændret strategien fuldstændig siden.

04.10: Maria: Ja ok, hvordan har du fundet dem helt konkret?

04.20: Henriette Steffensen: Jamen det har været altså forskelligt. Nogle af dem har jo kontaktet mig, hvor der er nogle der ligesom har sagt, hvordan. Altså som selv har været i en selvstændig virksomhed og som har været ude og sælge sig selv. Den bogholderi-virksomhed jeg arbejder sammen med nu, kan jeg faktisk ikke huske hvordan jeg kom til at kende. Omkring de medarbejdere jeg selv aktivt har søgt, det været via forskellige jobportaler og jobannoncer og jobopslag. Men jeg har altid gennem årene fået mange uopfordrede ansøgninger også.

05.00: Maria: Det var da skønt! Har du så også været med på modemesser?

Henriette Steffensen: Ja.

05.03:Maria: ok, og der er du også bare gået den slagne vej, selv kontaktet dem? Har det været Øksnehallen, eller Bella centret?

05.10: Henriette Steffensen: Jeg har været begge steder, men er i Øksnehallen. Nu har jeg været i Bella centret et par gange, men det var ikke sådan lige det rigtige sted. Men jeg startede faktisk ikke med at gå på messe. De første år var vi slet ikke på messe.

05.22Maria: nej, det er jo også en større ansøgningsprocedure…

05.25:Henriette Steffensen: Ja, altså det er jo nok primært det at det er så svært at komme ind der holdt mig lidt tilbage. Altså jeg gad ikke rigtig den der kamp med at skulle igennem et nåleøje. Set i

bakspejlet havde man måske fået et hurtigere start ved at gøre det. omvendt har jeg også fået mulighed for at bygge stille og roligt solidt op ikke?

05.36:Maria: Så du har været med på messe de sidste fire fem år?

05.37:Henriette Steffensen: Ja deromkring.

05.40: Maria: Hvordan er det gået så?

05.41: Henriette Steffensen: Det er svingende, det er klart at vi har kunne mærke den krise, som har ramt hele branchen over hele verden ikke. Men vi har ligget, altså det har været sådan ok ik? Og det har jo holdt omkostningerne…og vi har fået et par nye kunder hver gang. Men det har været forskelligt og svingende på mellem 5-10 nye kunder. Altså nu her, den var fuldstændig forrygende. Helt fantastisk.

06.16. Maria: Nå, det var da dejligt hvad! Skønt!

06.22: Henriette Steffensen: Men det kan være svært tit at vurdere et fuldstændigt salg fordi der er jo masser af virksomheder som bare kommer og kigger men som ikke disponerer, som så vender tilbage! Eller hellere vil komme her, eller man tager ud og besøger dem. Men vi havde en rigtig god messe denne her gang, og fik mane nye specielt udenlandske kunder.

06.49:Maria: Nå, det var da godt. Hvad med selve dit tøjmærke, hvordan startede du med, nu har du jo også pels i dine produkter…det startede du måske ikke ud med eller hvordan?

07.00: Henriette Steffensen: Jeg startede egentlig med at lave sådan noget meget afslappet tøj…altså fleece. En fleece kollektion som den ene del, og så balkjoler. Altså store festkjoler.

07.10: Maria: Nå det var da en sjov blanding:

07.17: Henriette Steffensen: ja det var det jeg ligesom syntes var sjovt at lave, og andet er senere kommet til. Men skind og pels har jeg altid arbejdet meget med fordi jeg har altid syet pelse selv og skindbukser til mig selv også. Så det var meget naturligt. Det kom rimelig hurtigt ind i kollektion. Altså den første større pelskollektion den havde jeg med i 2005.

07.35:Maria: Og så bare holdt fast ved den?

07.37:Henriette Steffensen: Ja og så har det selvfølgelig udviklet sig eftersom at markedet er belevet mere o mere modnet til at tage pels ind.

07.47:Maria: Og hvor får du produceret din pels henne?

07.53: Henriette Steffensen: jamen det er omkring i flere forskellige steder i Europa, og lidt i Danmark og i Østen.

08.00: Maria: Nå det var da også mange steder at have spredt ud. Er det ikke sådan svært at holde styr på?

08.02: Henriette Steffensen: Nej altså, man kan vælge at få produceret alt i østen og måske oveni købet hos den samme producent. Og så får du et meget syntes jeg et lidt kedeligt produkt hvor alt er lavet udfra den samme list hvor at hvis lidt mere specielle kvaliteter der er udviklet..der er jo også andre der kun udvikler stof kompositioner, og farvesammensætninger og mønstre. Og det syntes jeg er mere interessant end nogle kinesere der prøver at kopiere et eller andet. Så derfor er en stor del af mine stoffer fra Italien, franske og spanske. Ja altså nogle super fede kvaliteter. Så det jeg får lavet i østen er blandt andet silke, og det er så udfra at det er kineserne der har en stor ekspertise på silken. Det er jo dem der har silkeormen så jeg syntes også de skal have lov til at sy tøjet. Også nogle typer af bomuld, får jeg lavet i Indien, hvor de ligesom er specialister på det. Men ellers så er der nogle produkter som jeg vælger rundt omkring i Europa. Hele skind og pelsproduktionen den ligger i Europa.

09.25: Maria: Og igen når det er netværk det ligesom handler om dem har du bare fundet selv eller hvordan?

09.29: Henriette Steffensen: Det er meget blandet, når man har været på markedet i så mange år så finde de også en. Så jeg får rigtig mange kontakter. Og der er jo også..jeg har indtryk af at de får fat i en eller anden liste formegentlig fra vores branche organisation og så skriver de jo bare ud til alle. Så med hensyn til producenter er der jo millioner der henvender sig. Men dem bruger jeg sådan set aldrig.

09.53: Maria: De henvender sig bare selv fordi du figurerer på en liste så?

10.00: Henriette Steffensen: Ja jeg får vel 10 mails om ugen.

10.04: Maria: Hvad er det for en branche-organisation…dansk tekstil?

10.11:Henriette Steffensen: Ja dansk mode og tekstil. Men jeg har sådan set aldrig benyttet mig af nogle af de der tilfældige kontakter. Fordi at man ikke aner noget som helst om dem. Så her de senere år, der er det så meget via netværk. Producenterne…dem man samarbejder med der kan være kollegaer i branchen hvor vi ikke er konkurrende hvor vi udveksler producenter. Og så har jeg jo sourcet min produktionsstyring til et hus der også arbejder med sourcing og som har været i branchen i en 10-15 år eller hvor hende der har det har været i branchen i mange år og kender producenter. Og i og med vi også går meget op i CSR er det også vigtigt for mig at de producenter vi bruger i Østen at vi har noget kendskab til dem omkring deres medarbejderpolitik og omkring forureningen og sådan nogle ting..

11.10 Maria: Ja og farvning af stofferne og..

11.15: Henriette Steffensen: Lige præcis ja. Så det har jeg så sikkerhed for hvor nogle af dem er certificerede og der i hvert fald er ordnede forhold, og at der ikke er forurenet.

11.25: Maria: Ja, og hvordan er det så at du har fundet frem til dem?

11.32: Henriette Steffensen: Jamen, det er nogle jeg har haft en dansk agent til, sourcing house, som har arbejdet med sourcing og som kører en stor del af min produktionsdel.

11.39: Maria: Og hvordan er det så at du har fundet ud af at der er noget der hedder sourcing house?

11.43: Henriette Steffensen: Åh ja, jamen det har jeg fået via en konsulent i branchen, som hedder Bianca Hedikus og som har et firma hvor hun arbejder som konsulent på en masse forskellige fagområder for mindre og mellemstørre designvirksomheder. Og hende har jeg mødt på et projekt, som var sådan et networking projekt **(W1: I1: O3, RI, R1, N1, C1**). Hvad var det nu det hed…det var et projekt der fik EU støtte, det hed Kvindelige iværksættere i vækst, det var en Marianne Bredgård der havde arrangeret det. Og det var et projekt der løb over halvandet år som jeg blev inviteret til og jeg ved ikke hvordan de havde fundet frem til mig, men…der var vi tror jeg 20 virksomheder, og det var alt fra grafikere og designere til arkitekter, og hvor vi arbejdede med udvikling og branding, og netværksgrupper. Og enormt meget omkring networking i det hele taget. Så det har været sådan det første kendskab med involvering i en decideret netværksgruppe. Og så har det jo udviklet sig siden da fordi så er det jo så at man via netværket møder nogle andre. Så har jeg deltaget i fashion accelerator, som det kender du til…

13.08: Maria: ja det er vækstfondens projekt..

13.10: Henriette Steffensen: Ja og der har jeg så ikke mødt så mange på samme måde men selvfølgelig fordi de er i modebranchen og derfor er potentielle konkurrenter ikke.

13.21: Maria: Ja men hvordan kom du i gang med fashion accelerator? Der ved jeg at et af de andre brands, jeg har interviewet hvor de selv ligesom har måtte kontakte dem.

13.33:Henriette Steffensen: ja der blev jeg kontaktet.

13.39: Maria: Du har virkelig været heldig med at andre er kommet til dig lyder det til.

13.43: Henriette Steffensen: Ja, men det er måske lidt sådan...altså jeg kender en af dem der er med og det kan godt være at det sådan er lidt det at man kender nogen der kender nogen, men ihvertfald så var de bekendte med min eksistens og mente at det kunne være interessant for mig. Jeg må formode at de måske også holder lidt øje med hvad der er af brands. Altså hvem der er på markedet og hvor længe man har været der.

14.03: Maria: Altså dvs. det er dem der kendte dig, som så har sagt, jamen hun kunne godt være potentiale til at være med i dette her fashion accelerator projekt. Har det sådan været nogle bekendte bare, ude i periferien eller har det været nogle venner til dig.

14.12: Henriette Steffensen: Nej det har været nogle bekendte **(W1: I1: O2, O3, RM, RI, R2).**

14.19: Maria: Ok, det er da meget sjov, og så siger du at her senere hen så har du brugt dit netværk mere og mere?

14.26. Henriette Steffensen: Ja det klart altså fordi nu er der blevet opbygget et velfungerende netværk, hvor at jeg ved hvem der ved noget og ved hvem der vil kunne hjælpe.

14.42: Maria: Er de så også blevet dine venner så eller anser du dem blot for …

14.45: Henriette Steffensen: Nej det er de ikke, det er rent professionelt samarbejde. Det er det. Men det er klart nogle af dem som jeg har arbejdet tæt sammen med i mange år. For eksempel hvor min produktionsstyring den ligger der har man jo et kollegialt forhold, som man har fået udviklet, ligesom man ville gøre en virksomhed med kollegaer der kommer fra forskellige afdelinger.

15.13: Maria: I selve produktudviklingen, når du går ind og laver dine designs. Er det sådan så du går ind og trækker meget på andres erfaring og ideer, og hvad de syntes om dine ting?

15.25: Henriette Steffensen: jeg prøver faktisk at lade være, fordi i mange år, på en del kollektioner har jeg trukket på medarbejderes holdninger omkring hvad de syntes om det og det, og nok indimellem tror jeg at jeg har ladet mig påvirke for meget af det.

15.46: Maria: Hvordan har du kunne mærke det?

15.49:Henriette Steffensen: Jamen det har jeg kunne se på kollektionen, og set på kundernes reaktioner, hvor man kunne se at der var nogle styles der ikke var 100 % mig, hvor man kunne se at det slet ikke mig det der, men jeg kunne sætte navn på hvad det var for en medarbejder der havde lavet det.

16.00: Maria: Og det kunne kunderne også se?

16.02: Henriette Steffensen: ja altså de kunne ikke se hvem det var men de kunne godt se at det måske ikke lige var mig eller de havde bare ikke lyst til det. De syntes ikke rigtig det passede ind. Og det har noget at gøre med at jeg i virkeligheden er sådan konsensus søgende, og det kan også være udmærket på en masse områder men ikke på design hvor det ligesom skal være min dna der er den dominerende. Så det har jeg arbejdet meget med. Og det jeg i virkeligheden gør nu er på en anden måde og meget mere bevidst, at jeg trækker på som jeg bruger sådan lidt som design coach kan man sige. Hvor at det mere er en diskussion omkring farver. Mangler vi en farve i forhold til hvad forventer vi på farveskalaen. Om hvordan vi mikser det. Hvordan er forholdet mellem toppe og nederdele, sådan mere en sparring mellem…netop fordi jeg har ikke design assistenter siddende. Så det syntes jeg jeg har meget glæde af. Så bruger jeg det jeg kan bruge og sorterer i det.

17.05: Maria: En design coach…er det en du har ansat her fast?

17.10: Henriette Steffensen: Nej, jeg har for halvandet år siden besluttet at jeg ikke ønskede at vækste via at ansætte medarbejdere. Så jeg har gjort det omvendte. Jeg har afviklet medarbejdere. Så jeg har en strategisk beslutning. Jeg har en medarbejder og det er en elev, på back office, hvor jeg kan lære dem alt hvad de skal kunne for at være med til at være i denne her virksomhed. Og der så får de så også en ret bred uddannelse fordi de kommer så rundt om en masse andre emner. Og alt andet har jeg outsourcet. Jeg har out sourcet mit debitor bogholderi til et firma. Og så har jeg en

bogholder der kommer her, og kører finanser og kreditor. Så har jeg outsourcet min produktionstyring. Så har jeg outsourcet al pr relations. Kontakt til pressen hvor jeg har et pr bureau jeg samarbejder med. Salg er blevet lagt ud til agenter, bortset fra at jeg har en del at gøre med salg på det danske marked. Men selvfølgelig på eksporten der ligger der agenter. Og så har jeg en række freelancere, som jeg trækker på. Når vi er på messer, har jeg ekstra salgspersonale på. Og også i det hele taget hvis jeg har nogle behov i løbet af arbejdsåret så trækker jeg på eksperter.

18.31. Maria: Det helt vildt jo altså...

18.33: Henriette Steffensen: Ja men det er fordi jeg har fundet ud af at jeg gider ikke bruge alt min tid på at være leder. Og jeg syntes ikke det er rigtig spændende. Også tror jeg heller ikke man bliver en særlig dygtig leder hvis det er jeg skal bruge så meget tid på at holde styr på tropperne. Så skulle det have været en anden karriere jeg valgte, fordi det jeg jo kunne se var at jo flere medarbejdere jeg ansatte fordi at jeg ikke kunne nå det arbejde jeg skulle, jo mindre designede jeg.

19.05: Maria: Hvornår var det du afviklede alt det?

19.07: Henriette Steffensen: Jamen det var faktisk, Det er sådan i slutningen af 2009 i forbindelse med at den økonomiske krise satte ind.

19.10: Maria: hvor mange havde du så før ellers?

19.12: Henriette Steffensen: fem fuldtidsansatte.

19.15: Maria: Og hvad er det de var, var de designere, eller var de også indenfor bogholderi eller hvordan?

19.20: Henriette Steffensen: Jeg havde en skrædder, og to sælgere og en bogholder, og en back office.

19.26: Maria: Så sælgerne de var så ude og ringe rundt, og prøve at skaffe kunder?

19.34:Henriette Steffensen: Ja,

19.36:Maria: Ja og dem har du så afviklet nu og outsourcer i stedet.

19.38:Henriette Steffensen: Ja

19.40: Maria: Og alle dem, når vi taler om netværk hvordan har du fundet frem til dem?

19.49: Henriette Steffensen: Jamen det er jo stille og roligt, det er jo noget der har udviklet sig. Der hvor min produktionstyring ligger nu i sourcing house hun har tidligere produceret nogle programmer for mig…altså nogle grupper i silke, for eksempel, og noget bomuld. Så nogle få ting har hun produceret. Så nu er det at vores samarbejde ligesom har udviklet sig til at hun simpelthen har overtaget hele produktionen.

20.14. Maria: Så hun var heller ikke en ven til at starte med?

20.17: Henriette Steffensen: Nej. Det er et professionelt bekendtskab.

20.20: Maria: Et professionelt bekendtskab som du fandt frem til selv?

20.21: Henriette Steffensen: Nej via en anden. Så hende jeg bruger, hun kalder sig ikke design coach men jeg ved ikke hvad jeg skal kalde hende. Så det er hende der har introduceret mig til sourcing house.

20.33:Maria: Så det er faktisk, sådan som jeg sådan hører det bekendte som leder til nye bekendtskaber.

20.44. Henriette Steffensen: ja du kan sige samarbejdspartnere hvor du så bliver introduceret til nogle andre. Min fotograf for eksempel…den fotograf jeg har nu har kontaktet mig, og gav mig et fantastisk tilbud og det var også der midt i krisen, hvor vi blev nødt til at komme i gang. Vi kan jo ikke bare sidde her og glo. Så skal vi ikke få taget nogle billeder. Og der havde jeg netop stoppet samarbejdet med en tidligere fotograf, som var alt alt for dyr og hvor det var for kompliceret. Og nu den fotograf jeg har nu vi har jo samarbejdet i nogle år og jeg fortæller så omkring min webshop og det jeg har fået udviklet der og at jeg måske ikke er helt tilfreds. Og så siger han jamen så skal du møde nogle som arbejder indenfor det område som jeg så holder møde med. De skulle egentlig bare assistere mig på nogle ting ,men det ender så med at vi laver et samarbejde, og de er så i gang med at lave en helt ny webshop for mig nu. så det er jo også…det er jo helt naturligt at når man først er etableret og har nogle kontakter så arbejder man videre derfra. Og det er jo selvfølgelig det man mangler når man er helt ny. Der sidder du jo, specielt sådan en som mig, der ikke engang er uddannet indenfor branchen, og aner ikke en skid, og kender ikke nogen.

22.01:Maria: Ja det må da også have været lidt svært?

22.03:Henriette Steffensen: jamen altså når jeg tænker tilbage har jeg da også en oplevelse af at jeg faktisk har støbt hver eneste knappenål selv. Også fordi at jeg ikke var uddannet, og formegentlig fordi jeg ikke havde nogen erfaring. Jeg kom ikke fra branchen, jeg var bare kreativ ikke? Der var også nogle ting jeg godt var klar over ikke kunne løses. Hvor jeg tænkte ikke over det. Derfor gjorde jeg det bare selv.

22.30: Maria: Ja jeg syntes bare det er helt vildt at du selv har klaret det hele og ikke rigtig har kendt nogen. Men det lyder også som om du også har været lidt heldig, i og med at folk der har lært dit brand og kende. Altså hvor meget har du gjort udaf sådan noget som markedsføring?

22.48: Henriette Steffensen: Åh ha ja, egentlig ikke så pokkers meget. Jeg har sådan i perioder. Jeg har nogle pr bureauer, og det har været lidt forskelligt hvor mange penge jeg har investeret i det. Og det har jeg på et tidspunkt investeret rigtig mange penge i hvor jeg måske ikke altid syntes jeg fik nok ud af det. Jeg annoncerer jo ikke. Jeg har ikke noget kæmpestort marketingsbudget. Det har jeg ikke.

23.10: Maria: De Pr bureauer du har valgt, hvad har du valgt dem på baggrund af. Noget du har fået anbefalet af andre eller er det bare nogle du har set tilfældigt og tænkt ”nå det ser meget godt ud”.

23.22: Henriette Steffensen: Ja altså det første pr bureau det var et jeg fik anbefalet, hvor jeg på det tidspunkt dårligt var klar over at sådan noget eksisterede. Også da jeg ligesom syntes jeg voksende lidt fra det så var det egentlig via nogle andre jeg så havde mødt i branchen. Og så ved man, og så kender man, og så har jeg ligesom været hos dem i nogle år. Og så shopper man rundt, og prøver lidt forskelligt. Og det er jo sådan udfra om man syntes man får nok udaf det. Om der er det feedback som..

23.56: Maria: Ok, ja så du har ikke bare valgt de forskellige pr bureauer i blinde?

24.00: Henriette Steffensen: Nej overhovedet ikke. Jeg vælger intet i blinde.

24.06: Maria: men dem der har anbefalet dig at kontakte disse er det bare sådan nogle i branchen, sådan bekendte…?

24.11: Henriette Steffensen: Ja så er det en veninde jeg har, som for eksempel, kender en anden designer i branchen og som siger ”ok prøv og hør, hun bruger den og hun er rigtig glad for det, det var da en mulighed for dig også!”. Og så er jeg jo så taget ind og snakket med dem **(S2: I2: O3, RI, C1).**

24.24: Maria: Hvad er det hende din veninde hedder? Det er fordi jeg laver sådan en mapping af med netværket, hvem der er venner og bekendte.

24.33: Henriette Steffensen: Ja, jeg har en fælles veninde med Charlotte Sparre, og på det tidpunkt brugte Charlotte Sparre også det pr bureau.

24.40: Maria: Og hvad hedder din veninde, som så også kender Charlotte Sparre?

24.47:Henriette Steffensen: Hun hedder Dorthe Rørby, og hun har været hos Matiniue og Inwear for mange år siden og været med til at starte deres kontor op ude i Hong Kong også…

25.00: Maria: Ok, ja, så hun kender ihverfald godt til branchen så mp man sige.

25.05: Henriette Steffensen: Ja i hvert fald noget, men hun er ikke i branchen længere.

25.10: Maria: Hvad laver hun så nu?

25.13:Henriette Steffensen: Hun arbejder med re-location. Altså store virksomheder, som har udstationeringer i Danmark, hvor at en mand for eksempel får et job hos Maersk, så har han familie med og kone og to børn. Og de skal have et sted at bo og de skal have en sofa, og de skal gå til sport…

25.43: Maria: Den online shop du har nu, den har du også outsourcet? Der er nogle andre der taher sig af den eller hvordan?

25.50: Henriette Steffensen: Nej det gør vi stadigvæk her, men den er udviklet. Selvom jeg har været i it branchen kan man jo ikke sige. Så det er en virksomhed som har udviklet og programmeret den, og arbejdet på den. Indtil videre så bliver den håndteret herfra, men det er klart

et område hvor vi har en vækst strategi og har en forventning om at ekspeditionen af de ordrer på et tidspunkt bliver mere end hvad vi kan håndtere her. Og så er det et oplagt opgave at lægge ud. Vi har et meget eksternt lager, også er der andre virksomheder der har specialiseret sig i det, og dem vil der komme flere af, der vil komme flere og flere web shops på alle mulige produktområder.

26.40: Maria: Og hvordan har du fundet dem der laver hjemmesiden for dig?

26.45: Henriette Steffensen: Den første, det var nogen der fandt mig. Og nu her der er det firma jeg bruger nu et jeg er kommet i kontakt med igennem min fotograf.

26.54: Maria: Og så du har showrooms i udlandet?

27.00Henriette Steffensen: Ja

27.02: Maria: Og det er via sådan nogle agenter rundt omkring i Europa?

27.04: Henriette Steffensen: Ja

27.08:Maria: Og hvordan har du fundet frem til præcis de mennesker?

27.10:Henriette Steffensen: Dem har vi selv, simpelthen været ude og jagte op. Og det er hårdt arbejde. Det er benhårdt arbejde og få agenter.

27.14: Maria: Hvordan gør man det?

27.20: Henriette Steffensen: jamen der er mange muligheder. Den ene den er at udenrigsministeriet under transportrådet går ud og tilbyder sådan nogle sourcing pakker hvor de går ud og finder agenter for en. Og det har jeg prøvet to gange med Finland og Norge. Og det syntes jeg ikke er så godt, der er for meget ekspedition over det. Det er ikke personligt nok til at man får den rigtige. Så det har jeg stoppet med. Så det vi har gjort, den agent vi har i Norge, jamen hende har jeg kontaktet og ringet til sådan flere gange, og hvor hun ikke rigtig har responderet og ikke har haft tid og sådan noget.

28.06: Maria: Er det en du har fundet gennem eksport rådet?

28.10: Henriette Steffensen: Nej, det er det ikke. Nej det er fordi jeg syntes hun var dygtig og vidste at hun solgte nogle andre mærker.

28.18:Maria: Så det var fordi du vidste at hun solgte nogle andre ting…

28.20: Henriette Steffensen: Ja jeg kendte til hendes eksistens. Og jeg havde så både ringet og skrevet men havde haft svært ved at få kontakt med hende. Og så pludselig en dag så kom hun så til mig ude på messen. Og så er det gået godt derfra. Og vores agent i Nordtyskland, det er….jamen det er via opsøgende arbejde. En af mine sælgere der havde en sælger som tog rundt og pladrede butikker rundt og spurgte efter agenter. Og fik skaffet en kontakt og så var vi bare super heldige at det var et totalt godt match (**W1: I2:O3, RI, C1)**. Og så har jeg, dem har jeg så lige opsagt…to agenter i sydtyskland, og det er egentlig via et projekt som dansk mode og tekstil lavede i

samarbejde med, jeg tror egentlig også eksportrådet var med inde over der, hvor de lavede sådan et speed dating på alle agenter og modefirmaer. Og der havde vi godt nok ikke noget, men hun kontaktede så mig efterfølgende, at hun ville gerne have haft mødt mig. Og at hun ville gerne have haft kollektionen, og det har vi så prøvet af men jeg har ikke syntes at det fungerede optimalt så det stoppede jeg med. Men det er hårdt arbejde at finde agenter. De dygtige agenter de har jo super travlt og har ikke plads til at tage nye ind, og dem der har plads til at tage nye ind de er enten nystartede eller også ved de ikke noget eller også er de dårlige. Altså tit.

30.04: Maria: Hvor ved man fra at de der er nogle gode nogle og de der andre er ikke så gode? Hvor ved man det fra?

30.10: Henriette Steffensen: Ja, men det ved man jo egentlig heller ikke. For de kan jo godt være gode for et produkt og så ikke være godt for et andet. Så man kan jo prøve at gå efter…

30.20: Maria: Ja men hvor ved man fra at der er nogle agenter der for eksempel har mange mærker hos sig?

30.27: Henriette Steffensen: Det kan du nemt finde ud af, der søger du bare på nettet. Så går du ind og siger, hvad for et brand kunne jeg forestille mig at ligge sammen med. Hvad for et brand kunne jeg forestille mig ville sælge godt sammen med mit uden at det kommer til at…altså man er jo ikke interesseret i at hænge i et showroom hvor vi konkurrerer. Så en agent der kan sælge dansk design men hvor det er noget der kan komplimentere hinanden i stedet for at konkurrere. Og så går man ind og tjecker det mærke ud og finder ud af hvem er deres agent. Og så går du ind bagefter og tjecker agenten ud og finder ud af hvad for nogle mærker har de ellers. Så det er en mulighed.

31.09: Maria: Så hvad er planen så nu her for fremtiden?

31.14: Henriette Steffensen: Ja der er jeg jo så faktisk lige blevet koblet på overbygningen på fashion accelerator, som går ind og…der er blevet kørt to forløb igennem. To hold, og de har netop søsat en overbygning hvor man går ind og fokuserer på tre forskellige områder. Den ene det er etableringen af en professionel bestyrelse, så er det økonomiske resourcer…altså hvordan skal vi skaffe kapital. Skal vi ud og have fat i noget eksport støtte, altså hvordan skal vi få bygget økonomien op. Og så hvordan man ønsker den strategiske udvikling i virksomheden. Og det kan jo være i mange forskellige retninger. Det er jeg faktisk ikke i stand til at svare på. Ikke udover at der er planlagt vækst og jeg ved på hvilke områder jeg forventer vækst, men hvordan ressourcerne skal fordeles, fordi det er klart at en vækst baseret på 0 medarbejdere eller 2..det er ikke sikkert det kan lade sig gøre på længere sigt. Det er så en af udfordringerne **(W1: I1: O2, O3, RM, RI, R2).**

32.29: Maria: Hvad har de sagt til det i vækstfonden omkring den måde du gør det på? At du har valgt at outsource det hele og så at holde det meget simpelt?

32.33:Henriette Steffensen: Jamen det syntes de da er en interessant udfordring fordi det er jo helt anderledes end alle andre. Det er jo også sådan at når man møder folk…finansfolk og konsulenter som ligesom arbejder med iværksætteri og alles spørgsmål..altså de måler succes i hvor mange

medarbejdere man har. Så hvis jeg kunne sige at jeg har 15 medarbejdere så ville de sige, nå hold da op så må jeg være dygtig. Og så er man stor og så tjener man penge. Men det gør man ikke nødvendigvis. Man kan også tabe en masse penge på den måde. Så det er så selvfølgeligt lidt sjovt at møde den. Men de har så ligesom syntes at jeg passede ind i projektet og ville gerne tage den udfordring op. Og det er jo så udfordringen om at finde nogle der kan være med til at sparre, tænke kreativt og udvikle en vækst strategi baseret på vækst via udvikling på eksport området og det er vækst via web shop. Og hvordan kan man gøre det ud fra de forudsætninger at jeg vil ikke låne penge og det at jeg ikke have flere ansatte end jeg har. Og det er sådan hvad man kan sige dogmereglerne.

34.05: Maria: Ok, det er dogmereglerne i din verden. Ok godt nok. Hvornår starter det så igen?

31.10: Henriette Steffensen: jamen det er faktisk så småt ved at starte op her. Jeg kan ikke engang huske det men det er indenfor ikke så lang tid. April tror jeg. Også forløber det over halvandet år tror jeg.

34.18: Maria: ja jeg har også snakket med ham Peter Koppel, hvor han lige var i Spanien da jeg fangede ham der. Så det er jo godt at der stadig bliver gjort noget for de her virksomheder. Der er jo også mange der har brændt nallerne og gået ned med flaget ved jeg. Og kender også nogle personligt.

35.00: Henriette Steffensen: ja det er jo et eller andet med at det er en branche som tiltrækker mange og som tiltrækker mange af de unge piger og som syntes at det er meget glamourøst og hvor må det være spændende.

35.11 Maria: ja så man ser lige det hele fra modeugen af og så tænker man yes!

35:18: Henriette Steffensen: Ja lige præcis og man ser sig selv sidde ved det der store sorte blankpolerede skrivebord og så kommer der lækre modeller ind og man sidder og kigger på stofprøver. Og man sidder bare altid og ser lækker ud, og så går man ud og spiser frokost. Og champagne brunch om morgenen og alt er bare så..Men sådan er det ikke. Sådan er det jo overhovedet ikke. Sådan er det måske to gange om året. Det er benhårdt arbejde, og det er provokerende og frustrerende og det er alt muligt. Men det er jo også super dynamisk altså hver gang der er gået et halvt år så kan du rydde skrivebordet og så starte forfra igen. Den energi der ligger i det. man kan sige trygheden der ligger i at lave en fed stol, hvis vi skal snakke design, som så kan forbedres år for år, med for eksempel at ændre lidt på hældningen, det er jo interessant. Men på tøj der har du jo kun et skud…et skud i bøssen. Fordi om tre måneder der er det forældet og så skal vi noget andet ikke? Og plus det som du har lavet dine salgsprøver af, det er squ ikke engang sikkert at du kan få produktionen på sammen måde. Så det er noget nyt igen og igen og igen. Og det bevarer også, og det giver…men du er aldrig bedre end din sidste kollektion. Så det er interessant det der med at det er meget projektorienteret. Og det tiltaler mig meget. Det er et af de jobs jeg har haft hvor det ikke er begyndt at kede mig alt for meget.

36.52: Maria: heller ikke under finanskrisen, var du heller ikke sådan lidt…uhh skal jeg stoppe det?

36.55: Henriette Steffensen: Jo det overvejede jeg. Det gjorde jeg helt klart fordi jeg syntes det var hårdt og jeg knoklede hårdt i mange år, men den måde jeg besluttede mig for at gribe det an på har været den rigtige fordi jeg er kommet styrket ud af krisen både økonomisk, designmæssigt og kundesammensætningsmæssigt.

37.20: Maria: Ok, jamen jeg tror egentlig jeg har det jeg skal bruge til at starte med. Vi har været rimelig godt omkring mine spørgsmål. Er det ok hvis jeg kontakter igen hvis jeg har flere spørgsmål?

37:31: Henriette Steffensen: Ja, det helt ok.

5)

Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov. Make Zenz/The Baand

00.01.Maria: Det første jeg godt kunne tænke mig og spørge om er hvordan i startede jeres karrierer som designere?

00.20: Julie: jo, ja jeg gik på Hellerup tekstil akademi. Det tog 3 år dengang. Og der blev jeg færdig i år 2001. Og så faktisk lige efter der gik jeg så i gang med at sy…altså jeg syede meget. Jeg kunne rigtig godt lide at sy. Også kunne jeg godt lide det der aspekt med at man kunne tage noget genbrugstøj og så lave det om. Og så lave noget nyt tøj ud af det. Også fordi min storesøster hun havde en økologisk frisør, så fandt jeg ud af at så kunne jeg sælge mit tøj nede igennem hendes frisør. Så der solgte jeg det så dernede **(S1: O1, O2, RI, RM, R1, N2)**. Også gik der lidt tid og min søster og jeg snakkede sådan lidt om at måske altså jeg startede også mit firma også der i januar 2002. Og så snakkede vi om at min søster også kunne gå ind i firmaet og så kunne vi lave en masse økologisk tøj. Og prøve at finde noget økologisk stof på nettet. Fordi det var ikke særligt meget fremme dengang men vi vidste at det fandtes en lille smule rundt omkring. Og det gjorde vi så, og så fik vi noget økologisk stof hjem og så lavede vi nogle designs i økologisk stof og så derfra søgte vi så ind på øksnehallen, med den kollektion vi nu havde der, selvom det ikke var en så struktureret kollektion. Men det lykkedes os så at komme med på messen. Jeg solgte rigtig godt, men jeg havde ikke rigtig noget erfaring. Jeg var jo lige kommet ud af skolen stort set og min søster hun havde ikke noget med branchen at gøre, så hun vidste ikke noget. Så det var meget sådan noget med ”jamen I kan få det lige om lidt”, men det kan man jo ikke…

02.26.Maria: Det vil sige du syede selv det hele til at starte med? Du havde ikke nogen leverandør nede i Polen eller andre steder?

02.30. Julie: nej jeg havde slet ikke nogen kontakter, men kunne jo godt se at jeg fik alt for mange ordrer til selv at skulle sy det hele selv. Så det jeg så gjorde var at vi søgte efter en systue i

Danmark, hvor vi så kunne sy de ting op men det var så også nogle meget høje priser. Det var ikke noget jeg havde regnet med ind på forhånd. Så det var jo ret dyrt tøj, men stoffet var jo også mega dyrt fra sådan nogle europæiske firmaer fra Holland og Tyskland, så det var noget meget dyrt stof også også nogle dyre sypriser.

03.20: Stine: Men du havde heller ikke regnet med at komme ind i Øksnehallen…

03.21.Julie: Nej det…

03:22:Maria: Hvor svært var det overhovedet at få lov til at komme ind i Øksnehallen?

03.29:Julie: Ja man vidste at det var rigtig svært at komme ind. Folk søgte og søgte i flere omgange.

03.38:Maria: Hvordan søger man?

03.40:Julie: Man laver bare en ansøgning.

03.45:Stine: Man sender en ansøgning hvor man forklarer og viser hvad man kan.

03.50: Maria. Ja ok, så det virker helstøbt…

03.58: Stine: Og så er normen jo ligesom at man får 3 afslag fordi de jo ligesom gerne vil se udvikling og se om det bare lige er en døgnflue eller om man er i stand til at holde ved og forny sig...

04.15: Julie: Ja, og det ville nok have været bedst hvis vi ikke var kommet ind, fordi det var ligesom det begyndte at knække…filmen knækkede. Jeg var overhovedet ikke parat.

04.27: Stine.: Men det gode er jo så at når man kommer ind så er der jo leverandører der henvender sig til en, fordi de ved jo ikke man findes inden da. Så de kontakter jo så designeren og siger ”vi kan tilbyde det og det”. Og der er jo masser af tilbud. Problemet er jo så man jo stadig er meget grøn, så det er også lidt svært at sortere i alle de tilbud.

04.50.Maria: Ja finde ud af hvem af dem er egentlig gode. Hvem af dem kan man stole på.

04.57. Stine: Ja jeg mødte jo Julie da de skulle på messe der første gang. Og de var slet ikke klar til at tage på messe, da de slet ikke havde regnet med at komme ind. De havde søgt og så var det ligesom tanken, at nå men så får man nogle afslag også gør vi det bedre, og i stedet havde i bare fået at vide: nåmen i er accepteret og vi glæder os til at se jer! Også var i sådan lidt, fuck hvad gør vi nu. Også havde i ringet ud til Ishøj teknisk skole som er sådan en læreplads for elever hvis man studerer til modelsyer eller skrædder. Og der sad jeg ude, og jeg havde lige ugen forinden været inde og sige til min praktik vejleder at nu syntes jeg nok lige at det var min tur til at komme ud og opleve noget og møde nogle designere. Nu havde jeg siddet og syet der i lang tid i skolepraktik så jeg ville gerne i gang. Og så kom hun ud nogle dage efter og sagde at jamen nu havde hun fundet en designer ude på Vesterbro som der havde brug for hjælp og at hun lavede økologisk tøj. Og jeg tænkte bare ok, økologisk tøj, hvad er det for noget. Det havde jeg aldrig hørt om. Det var da noget underligt noget.

Og så Vesterbro…ej men jeg havde det mest forfærdelige billede af hvad jeg skulle ud til. Jeg var sikker på at det var sådan en gammel dame, med sådan nogle flagrende gevandter. Og så kom jeg derud og Julie hun var forsinket så jeg stod sådan og ventede ude foran porten. Også kom hun cyklende og tænkte jeg det kan jo ikke være hende for det er jo sådan en ung pige på min egen alder. Som har de samme støvler som jeg har. Men så var hun bare super nede på jorden, og økologisk tøj var jo simpelthen bare ganske almindeligt tøj. Så jeg var sådan ”nå okay”!. Men det var skægt for jeg havde lært på skolen hvordan man skulle bygge kollektioner op og salgsmateriale og at man skulle være klar når man skulle ud og sælge. Også kom jeg ud til Julie, og de havde bare søgt og der var ingen af de der ting. Der var ikke nogen kollektion der var bygget op omkring et bestemt tema. Det var bare sådan lidt…Jamen hvad skal du have med på messe spørger jeg hende så. Og så svarer hun ”Nåmen øhm, jeg har sådan lidt bukser jeg har lavet sidste år og så har jeg også lidt bluser herovre. Og så har jeg lavet sådan nogle nye designs, men de er ikke helt syet endnu. Og så sagde jeg” jamen det kan du da ikke, hvordan skal du også producere det hvis det er udaf sådan et genbrugsmateriale? Hmm det havde hun ikke lige tænkt over. Det var helt forkert i mine øjne. Og nu måtte julie altså lige høre efter. Hun havde slet ikke lært de ting jeg havde…hun havde lært omkring design, og fokus på design og at være kreativ. Også satte vi os så ned og for at prøve og få styr på det her. Hvad kan du gøre så? Og så blev det også til en kollektion. Men jeg vidste jo heller ikke sindsygt meget så det var lidt sjoct at se det på messe. Men vi blev da færdige. Og vi syede til langt ud på natten og Anne Sofie (Julies Søster) havde aldrig strøget så meget i hele sit liv. Men det gik godt. Og så skiltes vi faktisk derefter. Du fortsatte sammen med din søster og jeg blev færdig som beklædningshåndværker, modelsyerske/skrædder. Og så læste jeg videre ovre i Herning som tekstil indkøber og så vendte jeg tilbage og snakkede med Julie, og spurgte jamen hvordan går det. Og hun fortalte så at det desværre ikke gik så godt, at hun var blevet træt af det der med kollektioner fordi hun jo ikke kunne levere det hun havde solgt. Så det havde været lidt noget lort. Så nu havde hun startet en lille forretning hvor hun sad og syede igen, som hun jo startede ud med. Og det gik bedre. Men hun var også lidt irriteret over det fordi hun synes egentlig at det var ret spændende lige og prøve det af.

08.54. Maria: Du brændte stadig for det?

08.57. Julie: Ja det gjorde jeg. Jeg kunne bare godt se at man kunne ikke gøre det ene mand.

09.00 Stine: Ja og man kunne ikke gøre det med en partner som var frisør.

09.07 Maria: Ja din søster havde vel også travlt med sine egne saloner og udvide dem

09.16.Julie: Ja, hun havde for travlt til det.

09.18.Stine: ja så det var lidt sådan et slag i ansigtet, hvor man lige fik snuset til det og at det kunne være rigtig spændende. Og så bare sådan. Øv det var jo succes når man kunne se hvor meget det solgte også når man ikke kan leve op til det og ikke kan få det leveret og slet ikke kan tjene penge på det så er det jo virkelig frustrerende.

09.39.Maria: Men på det tidspunkt der havde i ikke butikken nede i Jægersborggade vel?

09.48.Julie: Nej, det havde vi ikke. Men jeg startede jo på et værksted på Vesterbro, og der var jeg i nogle år.

09.55. Maria: Men der arbejdede andre der?

10.01:Julie: Ja det gjorde der. Men jeg fyldte ret meget. Der var bare stof alle vegne. Men så var der en anden pige nede på det værksted som også var lidt interesseret i økologi, som syede mere kjoler, og hun ville rigtig gerne åbne en forretning og så havde hun spurgt flere gange om ikke vi skulle finde noget sammen. Så fandt vi så en forretning. Det var en meget lille forretning, som lå lige hernede på Mikkel bryggersgade. Så der flyttede vi så ind, og skiftedes så med at være i forretningen.

10.53: Stine: Og det var så der mens jeg var i Herning, og hvor jeg så kom tilbage og her så det ikke ud til at du syntes det var så fantastisk. Så her var de vi fandt udaf at det kunne være vi skulle lave noget sammen. Og Julie havde spurgt der jeg var færdig med min praktik. Der holdt vi sådan kontakten ved og Julie havde flere gange sagt at det kunne v ære rigtigt fedt hvis vi lavede noget sammen. Ja det kunne være meget fedt syntes jeg, og du er jo også rigtig sød og rimelig dygtig må man sige, men altså jeg kunne jo ikke så meget syntes jeg. Jeg syntes det var sådan lidt fjollet når jeg ikke kunne mere. Altså jeg kunne bare sy. Så jeg syntes det var lidt vigtigt at vi fik noget mere uddannelse. Så derfor tog jeg jo så uddannelsen til tekstilindkøber på TEKO centret i Herning. Og da jeg så kom tilbage og skulle skrive min eksamensopgave så sagde jeg til Julie prøv og hør, jeg har faktisk tænkt rigtig meget over det. Og hvis du stadig er interesseret i at lave noget sammen så syntes jeg vi skal gøre det. Og så startede vi op i forbindelse med min eksamensopgave hvor vi så lavede en forretningsplan. Fordi der var vi jo, ligesom du gør nu, hvor vi skulle stille en masse spørgsmål til os selv og komme i dybden, prøve og finde ud af hvad er det vi kan og hvad kan vi ikke og hvor skal vi have hjælp. Så jeg var færdig i juni 2006 og i juli der havde vi så skrevet under på lokalet nede i Jægersborggade. Og så rykkede vi.

12.26: Julie: Det var heldigvis en dejlig stor forretning. For det fylder rigtig meget når man bestiller stof hjem.

12.39: Maria: det var sådan et nyt kapitel der åbnede sig der?

12.41: Stine: Ja det kan man godt sige. Og sådan lidt mere koncentreret. Nu skal vi gøre sådan her. Nu var der skrevet en forretningsplan om hvad er det vi skal. Før havde det været sådan lidt ”Nårh jamen det kunne da være fedt at søge ind”, meget sådan diffust. Og lidt span lod tilfældighederne råde. Nu var det sådan lidt mere, ok det er det her vi skal. Og det gik faktisk også rigtig godt det første halve år. Der var det en fantastisk gave. Der var bare så meget fokus vi kunne sagtens se at butikken kunne have tjent styrtende med penge. Men så blev der jo byggerod der skulle fugtsikres. Og der mistede vi bare så mange kunder. Folk kunne ikke holde ud at være der, fordi der var så snavset. Det var kun meningen at det skulle stå på i 3 måneder men det trak bare ud. Så samtidig med at vi skulle holde liv i butikken så var bare vi også i gang med at lave kollektioner og søge ind igen i Øksnehallen. Så vi ligesom igen kunne starte forfra. Så det var lidt hårdt

13.39: Julie: Vores ide med butikken var at vi ville tage disse økologiske mærker hjem som der ikke rigtig var andre steder her i Danmark for at vise danskerne at økologisk tøj godt kunne være flot stadigværk.

13.49:Stine: og også ha et sted og vise vores eget tøj. Men der var mange udfordringer man ikke lige havde forudset. Altså hvis at gaden havde udviklet sig, som man ligesom havde fået fortalt da man flyttede ind, at planen var at alle kælderlokaler skulle istandsættes og planen var at alle lokaler skulle gøres til butikker, så tror jeg også at det havde været fint. Og hvis ikke de havde været så uheldige at den entreprenør der skulle lave fugtsikring, ikke bare var en kæmpeidiot og skredet far opgaven var gået konkurs. Så havde det sikkert været fint jo. Så er der jo selvfølgelig alt det andet man ikke har kunne forudse med finanskrisen og bandekrigen, men så kunne det sagtens have været godt. Jeg tror vi var for lang tid om at trække os ud derfra, fordi vi hele tiden tænkte at ”det kan jo være det vender”. Man giver den lige en chance, og det var et billigt lokale, og så har vi et sted og være. Men det drænede os bare for energi. Men både at skulle starte op med engrossalg og kollektioner, også stadigværk prøve at holde liv i forretningen, som bare var på vej ned ad bakke. Det havde bare været fantastisk op ad bakke, det gik så godt, også styrtdykkede det bare. Også var man sådan lidt” nå ok”.

15.31: Julie: Ja og nu når vi sidder her og kigger tilbage kan man godt se at det der med både at satse på at have forretning plus at have sit eget mærke det er altså rigtig meget arbejde. Det er simpelthen bare at gabe over for meget. Og ikke fokusere nok på hvad det er man egentlig vil. Altså jeg tror bare at man skal vælge om man vil have forretningen bare eller om man vil have egen kollektion.

15.59: Maria: Ja altså når man tænker over det, jeg kender da heller ikke ret mange der både fører butik med andre mærke og så har deres egen mærke oveni også.

16.10: Stine: Altså der er jo nogen. Moshi Moshi har jo gjort det. Men de har også gjort det på en anden måde, de har jo banket en forretning op først og fået til at fungere, og så har de bagefter startet deres eget.

16.33: Maria: Og i gjorde bare det hele på en gang! Hvad har været det sværeste rent erfaringsmæssigt i føler i gerne ville have vidst noget mere om?

16.45: Stine: umiddelbart vil jeg sige at hvis vi havde lidt mere erfaring med økonomi styring så havde det været fantastisk. Så var der nok nogle ting man havde opdaget noget før, hvis man rent faktisk sidder og læser regnskabet. Men det gjorde vi ikke. Vi var meget… Men det er jo både en styrke og en svaghed at man ligesom bare springer ud i tingene og ser hvordan det går. Fordi mange ting er jo også gået rigtig godt.

17.20: Maria: Har i haft nogle til at hjælpe jer med sådan noget som bogføring og regnskaber? Eller har i taget folk udefra ind?

17.27: Stine: Ja altså først havde vi faktisk taget min forlovedes mor til at lave regnskabet. Og nu har min egen mor overtaget **(S1: RF, R1)**. Det blev nok bare for meget. Og der var rod i det også.

17.42: Maria: Men din mor er uddannet indenfor sådan noget?

17.45: Stine: Ja hun er uddannet bogholder. Og det er der mange der gør. Det ved jeg også at Besrt behaviour, der har de også en mor der sidder og styrer regnskaberne. Og det er jo en dyr post, og det er noget der tager enormt lang tid og noget man skal være opmærksom på. Hvis ikke man betaler sin moms så er firmaet lukket i løbet af meget kort tid.

18.17: Maria: Altså, dvs. jeres uddannelser hver især der har slet ikke været nogen form for undervisning i sådan noget.

18.20: Stine: En lille bitte smule på teko centret, men ikke nok. Syntes jeg. Jeg savnede enormt meget at der var lidt mere fokus på hvad hvis du starter som en ny lille virksomhed. Alt var meget fokuseret på hvis du skal sidde ude i en stor virksomhed. Hvordan kan du så passe ind i visse funktioner. Men det der med ligesom at have lidt mere viden omkring at have sin egen forretning, det var der ikke. Og det er jo så selvfølgelig også et valg de sikkert har taget at de gerne vil uddanne folk til industrien. Til store virksomheder.

18.57:Maria: Ja at man så kan arbejde sig op f.eks. indenfor jackpot eller sådan noget.

19.02: Stine: Ja, præcis. Og så når man står som nystartet designer på egen ben så er man jo virkelig et nemt bytte. Man ved ingenting.

19.16: Julie: nej, og vi lærte heller ikke noget omkring det på min skole i hvert fald.

19.20: Stine: Nej, det var udelukkende kreativt.

19.21: Julie: nej der var ikke noget om hvis man skulle starte selv, og der var ikke noget økonomi undervisning, og der var ikke så meget man kunne bruge til noget…

19.33. Maria: Så det var mere kreativt?

19.34:Julie: Ja det var meget mere om at man kunne lære og lave mønstre og så kunne vi lære og sy noget farve sammensætning også. Og syning og strikning. Ja det var mere sådan nogle lidt mere kreative fag. Men det gav jo sådan mod på at yay nu skal jeg ud og lave noget rigtig kreativt. Men jeg kan overhovedet ikke finde ud af noget som helst andet.

20.00: Stine: Ja super kreativt og man kan jo blive en super dygtig designer og det er jo sådan nogle ting man gerne vil ansætte i et eller andet kæmpe stort design firma. Hvor der bare sidder en og fuldstændig hengiver sig til det kreative.

20.15: Julie: Det sjove er bare at der var rigtig mange på min skole som der startede selv, da vi gik ud. Jeg tror at næsten halvdelen af dem started med noget selv og der er ikke…jeg tror faktisk vi er de eneste der er tilbage som stadigvæk ”lever”.

20.29: Stine: Og det er bare det der med at der er ikke fokus på økonomi, og produktion og forhandling.

20.33: Maria: Ved i hvad de laver i dag så alle de mennesker i har gået på skole med?

20.38: Stine. Nogle har jo så fået job andre virksomheder. Der er en fra friis og co der laver loungewear.

20.52: Julie: ja de har jo så fået job rundt omkring og så er der nogle der har taget en anden uddannelse.

20.57:Maria: Det er også bare lidt trist ikke, at der er så mange talenter…at man har en hel masse drømme om at lave sit eget og man så bliver færdig og så går det bare helt galt. Og så bliver man bare nødt til at blive ansat i en eller anden virksomhed for at få det til at køre rundt.

21.12: Stine: Ja det sætter jo lidt en stopper for at Danmark ikke udvikler sig indenfor design. Altså det er for få designere der kommer ud fra Danmark. Og det syntes jeg er helt vildt trist. Og når man så tænker på i USA hvor mange de kan lancere på et år som pludselig bliver meget store. Så sidder man her i lille Danmark og tænker…ej men altså. Kan det virkelig være rigtigt at vi ikke er bedre til det! Men når man ikke lærer nok om hvad der virkelig betyder noget…selvfølgelig skal man være kreativ og man skal have talentet indenfor noget der kan sælge men det er ligeså vigtigt at vide noget om salg og markedsføring, og økonomi og produktion, forhandling. Bare sådan noget som Husk at regne dine renter med ind på budgettet. For det er virkelig en stor post når du oparbejder en gæld ret hurtigt. Og det koster jo penge at komme i gang. Fordi ellers er det det der slår pengene ud over.

22.15: Julie: ja altså vi har jo i lang tid lavet det der make zenz tøj som var meget mere specielt. Men man skal virkselig også fokusere på hvem det er man laver det til. Nu har vi jo i hvert fald fundet udaf med vores nye tøj her at det er noget mere salgsbart og det kan man jo tydeligt se. Der er bare nogle ting som kunderne hellere vil have. Ja for hvis man kommer med et meget specielt mærke er det meget sjældent at folk tager det ind i deres forretning fordi det skal jo passe ind med de andre ting de har. Men det tænker man ikke lige over når man bare gerne vil lave noget rigtig specielt. Det er ikke særlig mange der gider tage det ind i deres forretning fordi det passer jo slet ikke til noget af det andet de har derinde.

22.55: Stine: Og det er måske også det der med at hvis man er ude og sælge i Danmark, så syntes jeg at man oplever rigtig tit fra butikkerne, at for det første så er de ikke specielt interesserede i dansk design. Fordi der er masser af dygtige indenfor dansk design. Men har man en butik i Danmark man må godt være lidt speciel. Så er det lidt mere spændende at have noget i sin butik som man har været ude og finde i Paris eller Berlin som man er den eneste der har i Danmark. Det er jo lidt mere særligt. Så gider man jo ikke have det samme danske mærke som de alle sammen har. Og hvis man så endelig har noget, så skal det også være noget der sælger. Og ting sælger kun hvis man kender dem. Altså, det er nemt at kigge bollerne igennem, men du stopper først når du se de mærker du kender. Men der er lang vej fra at være nystartet designer selvom man laver de fineste

ting, så stopper folk bare ikke op fordi de har aldrig hørt om det. Og de er lidt tryghedsnarkopmaner ikke? Og det er butikkerne jo også, for man har ikke råd til at lave fejl. Det er for hårdt og at tage noget ind som ikke sælger. Det er for hårdt at starte op med et mærke som man skal hjælpe på vej. Altså det har de ikke overskud til.

24.15:Maria: Hvor meget har i prøvet at være ude og opsøgende selv hos danske forhandlere herhjemme?

24.20: Stine: Rigtig meget vi har været ude og besøge rigtig mange. Og det er der man skal lytte lidt også. Jamen hvad er det folk vil have og få defineret hvad er det man sælger. For hvis du sælger et helt brand eller en hel livsstil af et eller andet. Jamen det er ikke sikkert at butikken syntes at det er det de har behov for. Men det kan godt være at hvis du kommer og siger. Jamen jeg laver de bedste nederdele. Så kan det godt være de vil tage der ind hvis de ikke rigtig har en masse nederdele. Så kan det godt være du kan komme ind. Men hvis du kommer der og siger: ”jamen jeg laver et design der henvender sig til en kvinde, som går op i kultur og musik…” så er de bare allerede stået af. Undskyld hvad lavede du? ”Jamen jeg laver de her rigtig fine ting” Ok det er der mange der gør. Hvad er det du laver, hvad er det jeg skal sælge for dig?”.

25.22: Maria: Har I så taget tøjet med så?

25.26: Stine: Ja, man har det jo på for at vise hvordan det tager sig ud i virkeligheden. Og det virker selvfølgelig også i nogle forretninger. Der er jo nogle der springer på. Der er jo også nogle der er modigere end andre. Det bare ikke nok, at sælge til fem-ti butikker. Man skal op og sælge til 150 butikker.

25.48: Maria: Hvad med Jylland, har i også rejst helt derover?

25.54: Stine: ja vi har været helt i Ålborg.

26.00: Maria: Ok, det er mere end hvad jeg har!

26.01: Stine: Og så er det med at man skal gerne komme mange gange. Man skal gerne oparbejde et venskab. Fordi så er det meget nemmere at sælge dem.

26.10Julie: Men der er mange der er afvisende allerede døren fordi de kan se at nu kommer man og vil sælge dem noget.

26.20: Stine: ja og hvad nu hvis det går dårligt, så gider man ikke at have er der kommer nogle og siger. Vil du ikke købe noget af det? ”Nej det vil jeg ikke, det går ad helvede til og jeg kan ikke betale min husleje. Smut!” og så oven i købet af en man ikke kender. Hvis det så i stedet er en agent der har mange forskellige marker og du kender hende godt, så kan hun stå og sige: ”jamen prøv at høre her, du skal da lige have lidt af det her ikke”. Så kan det lidt nemmere komme ind. Men hvis der står en vildt fremmed, så bliver man bare sådan. Ej nu må du simpelthen bare. Gå nu væk.

27.03: Maria: Har der været nogle akavede situationer? Det lyder det lidt til?

27.07: Julie: Ja det kommer an på hvordan man opfatter dem. Men man ser meget ofte indkøbere som nogle sure nogle fordi de bare er afvisende.

27.16: Stine: Og vi kan jo godt forstå dem. Vi har jo selv haft vores egen forretning på Jægersborggade..

27.21: Julie: Ja det gode er at vi ved udmærket godt hvordan de har det. fordi vi har jo også haft folk nede hos os der gerne vil sælge noget til vores forretning, men vi kunne ikke engang komme af med det der hang i forretningen i forvejen. De var rigtig søde, og de havde jo der her gode mærke. Og man havde det bare sådan at man slet ikke kunne kigge på det. De måtte bare ud af vores dør.

27.45: Stine: Ja og det er helt forfærdeligt fordi når man selv står der som designeren, og der står en der, jeg skal simpelthen ikke have det. Gå nu væk gå nu væk. Så tager man det enormt personligt. Så den næste butik man går ind i der er man allerede sådan lidt, puha.

28.03: Maria: ja så er de vel allerede stået af der, hvis man viser så dårlig selvtillid.

28.05: Stine: ja fuldstændig.

28.12: Maria: Ja og peppe sig selv op og tro på det nok skal lykkes!

28.15: Stine: Ja og det er jo endnu sværere. For hvem skal hive en op når man bare gang på gang går ind i en butik og at de bare ikke gider noget. Og man forstår det ikke, men ens familie, syntes det er fint. Og ens venner syn tes det er fint. Men det er bare ikke det der er afgørende fordi, de har ikke hørt om det. De kan ikke betale deres regninger. Det er nedgangstider. Så skal de bare ikke se mere.

28.46: Maria: Ja, det må også være svært bare det der med at etablere et mærke. Fordi mange af de mærker som vi kender i dag, det er jo mærker vi ved har eksisteret i mange år. Munthe Plus Simonsen har jo eksisteret i ved jeg ikke. De har jo også haft problemer og været nødt til at skilles ad nu…

29.03: Stine: Jo og har jo også været gået konkurs og blevet reddet i sidste sekund.

29.06: Maria: Og Baum und Pherdgarten de kom så lidt ind der, hvor de kunne godt have haft det svært. Men hvor de har været heldige en jackpot der i 2006.

29.17: Stine: ja og hvor de blev reddet fra at gå konkurs i sidste øjeblik af Bruuns Bazar. Og det er jo igen det. Der er jo masser af små virksomheder der går konkurs hele tiden. Problemet er bare du kender dem ikke, så du hører ikke om dem så derfor så bliver de heller ikke redet. Fordi dem der kunne redde dem, som måske ville syntes det ville være fantastisk at støtte det, de kender dem heller ikke.

29.41. Maria: Ja, men man kan sige at Baum und Pherdfgarten de var jo heller ikke blevet kendt hvis ikke det var fordi havde holdt et kæmpe modeshow.

29.49: Stine: ja, der er jo forskellige måder at blive kendt på. Og det skal man jo også tænke over. Hvordan bliver jeg hurtigst muligt noget man har hørt om. Vi bruger jo et pr bureau selvom vi måske ikke syntes vi har totalt råd til at betale for det hver måned så har vi heller ikke råd til at lade være. For hvis ikke vores tøj bliver set i bladende så eksisterer vi bare ikke. Kunderne vil se at det kommer i alt for damerne, det kommer i Femina, det kommer i Elle det kommer i Eurowoman. Det skal ses! Ellers så er man bare…

30.26: Maria: Og er det pr-bureaet der sørger for det?

30.27: Julie: Ja og det er noget man måske også godt kunne have lært om på skolen, nemlig hvor vigtigt det er at blive set i bladende. Altså det er jo først noget vi er begyndt på inden vi lukkede forretningen. Hvor vi så fandt yd at vi blev nødt til at have det her og betale til det hver måned. Vores kollektion skal bare hænge oppe på det pr bureau fordi, det skal ses. Det er så vigtigt at blive kendte gennem bladende, for det var også det vi hørete igen og igen når vi tog ud til forretningerne at de kendte os ikke og at de ikke havde set det nogen steder. Hvor skal kunderne vide fra hvem vi i er? Det er åbenbart utroligt vigtigt har vi jo så erfaret. Så det er i hvert fald en god investering syntes jeg.

31.05: Maria: Hvornår fandt i udaf at det at et pr bureau var vigtigt?

31.13: Stine. Jeg syntes at med os der har vi bare altid kastet os ud i det. så samler man vel lidt op henadvejen og pludselig lærer man nogle nye ting og mange vil jo nok sige: ”hvorfor vidste i ikke det!”. jamen fordi vi har ikke siddet i en stor virksomhed der har leveret erfaring til os. Vi gør alting via learning by doing hele tiden. Men så prøver vi så også at give det videre, hvad der har virket for os til andre små virksomheder. Og prøver at sparre lidt med nogle forskellige. Og ellers kan man jo blive ved i en uendelighed og det har man jo heller ikke råd til…det er jo ens egene penge der står på spil så. Men det tog da nogle år før vi fandt udaf det. Jeg tror faktisk det var da vi mødte Tina Casmose ude i øksnehallen…at hun…eller nej det startede med jackpot! Julie havde faktisk mødt Jackpots direktør på en bytur. Han hed Sune Bjerregaard. Men deres øverste direktør Sune ham mødte Julie på en bytur og det var jo lidt skægt fordi de lavede jo begge to økologisk tøj.

32.27: Julie. Ja der var de lige startet med det og jeg havde jo gjort det siden 2001. han troede han var den første nemlig og så kunne jeg fortælle ham at det er du selvfølgelig ikke fordi jeg startede for mange år siden. Og det syntes han var ret sjovt.

32.39: Stine: ja det var jo enormt skægt fordi de havde markedsført sig som nogle af de første i Danmark og vi havde grinet så meget af det.

32.55: Julie. Ja så han ville rigtig gerne ud og besøge os i forretningen og se vores tøj, og rigtig gerne vide hvad der foregik for det var da gået helt over hans hoved.

33.05: Stine: Ja og vi havde været i gang i så mange år. Men det var faktisk…de satte gang i enormt meget. Bare at snakke med Sune satte gang i enormt mange ting **(S2: O2, O3, RI, RM, N1, N2, R1, R2)**. de kom jo med så mange input for han havde jo så meget erfaring. Så bare så noget emd at han

kunne sige til os hvad omsætter i for i denne her lille butik? ”hmm…ikke så meget”. ”nå men bare lige til jeres orientering så er det en god ide hvis jeres forretning omsætter for 30.000 kr pr kvadratmeter om måneden. Og så var det jo bare at vores utik burde være omkring 2.5 kvadratmeter stor. Great! Det kan jo ikke lade sig gøre. Så det var måske en meget god indikator for at lukke butikken. Så han sagde at vi skulle skære fra. At hvis det var tøjet vi ville lave så skulle vi ikke lave alt det andet også. Og det havde han jo også gjort. Det var netop derfor har var blevet headhuntet til at blive direktør for jackpot. Det var netop fordi han var blevet kendt for netop at finde udaf hvor er det du tjener penge. Så jeg kan huske engang jeg vard erude der stod der nogle fine små kopper på bordet og så siger vi så ”Gud hvor er de søde”, og så siger hende der arbejder der ”ja det er noget af det Sune har skåret fra”. Det syntes de var nogle rigtig fine kopper. Jackpot havde nemlig også haft dette i deres kollektion men det er selvfølgelig blevet skåret fra fordi der er ikke nogle der kendte det, og de tjente ikke nogen penge på det. så selvom at de der designere syntes at det var en del af konceptet og helstøbt så kunne man bare se økonomi manden sidde der og sige: ”det giver ikke nogen indtægt, det skal skæres fra, det er kun en udgift. Væk med det!”. Så når man hørte det var det at man tænkte det kunne godt være man skulle være lidt mere hård overfor sig selv, når man altid sidder og forsvarer sine ting og altid vil have det hele med. Det er det samme de har fundet udaf fra Baum Und Pherdgarten nu hvor de er blevet overtaget fra Bruuns Bazar, jeg læste et rigtig godt interview med hende den ene, hvor hun fortalte hvordan de havde lært nu at tænke mere økonomisk. Og vurdere hvad kan det her design koste og hvad kan jeg få for det. og det kan godt være at jeg ikke kan få det aller lækreste men godt finde et der stadig er lækkert og som en almindelig forbruger også vil syntes at det er ligeså lækkert, som den jeg syntes er endnu bedre.

36.06: Maria: ja hvad man ikke ved har man ikke ondt af…

36.10: Stine: Netop lige præcis, og det er jo bare sådan nogle ting man ikke lærer…de tjener jo først penge nu hvor økonomimanden søren Bruun er kommet ind og har sagt: ”de der ting skal skræres fra, de der ting skal ned, der skal højere avance!”. nogle af de ting vi producerede i starten der regnede vi ud at når vi solgte en t-shirt så tabte vi en tyver. Det var lidt som om at han gav kunden en café latte med i købet.

36.50: Julie: ja og når man så stod nede i forretningen og folk de var sådan lidt: ”Ahh det er lidt dyrt..kan i ikke give rabat på den der t-shirt?” så var det bare rigtig svært fordi man jo i forvejen tabte penge på den t-shirt.

37.10: Stine: Ja og det er jo så der hvor at man skal være lidt mere hård, og sige. Prøv og hør, hvis du i forvejen taber penge på den så skal den bare ikke produceres.

37.50: Maria: Jeg tænker ogsp, jeres netværk må også være blevet større med årene. Føler i også det har haft indflydelse på at der er lidt mere styr på tingene nu?

37.53: Stine: ja enormt. Altså jeg syntes at det er altafgørende at have et netværk man kan spørge til råds, og man lære af deres erfaringer. Altså man behøver ikke lave alle fejl selv. Det kan være en god ide bare lige og høre hvad har I gjort, hvorfor gjorde i det, hvad virkede og hvad virkede ikke. Og så selvfølgelig skal man jo så også bare være klar over at man kan ikke overføre det hele til ens

egen virksomhed. Men mange af tingene..sådan at man ikke behøver at lave den samme omgang fejl.

38.24: Maria: Ja så det pr bureau i bruger, er det så det samme som det jackpot de bruger?

38.30: Stine: Nej vi fik faktisk anbefalet et pr bureau af jackpot hvor de sagde at det bare var et af de mest trendy pr bureauer. Og der skal I bare ind, og at de kunne lave en god aftale for os fordi nu kendte vi jo Sune **(S2: O2, O3, RI, RM, N1, N2, R1, R2)**. Og så kom vi også ind til en samtale med dem, og de lød også til at de var meget interesserede og så gik vi bare langsomt i gang. Og så kunne vi bare mærke at det var helt galt. De havde slet ikke tid til os. Vi var jo alt alt for små. Så kunne det godt være vi kendte Sune, men vores firma var bare for lille. Og den lille sjat penge vi lagde den gad de ikke at arbejde for når de så har kunder der lægger det syv dobbelte. Så der havde vi det sådan. At det er ikke fedt det her. Her kan vi ikke være. Og så mødte vi så Tina Casmose ude i øksnehallen og faldt lidt i snak med hende, hun laver jo også økologisk, og hun var enormt sød og enormt hjælpsom og sagde at hun havde et fantastisk pr bureau og at hun syntes vi også skulle prøve at tage fat i dem. Og da var vi sådan. Ok det prøver vi. Og der er vi stadig! Og de har været så fantastiske **(W1: RI), (W1: I1: RF, N3, N4)**.

39.46: Maria: Ok er det et stort pr bureau?

39.37: Stine: Ja, altså de har vokset sig større og større og de har mange mærker. Jeg tror de har en 30-40 mærker. Alt sammen tøj, sko og smykker. Og de er bare fantastiske.

40.04: Maria: Hvad har de været i stand til at gøre for jer?

40.06: Stine: Jamen de sørger for at låne vores tøj ud til bladende således at alle stylisterne fra bladende de kommer så også besøger deres showroom. Og der hænger vores tøj så med alle de andre mærker. Og så kan det godt være at de ikke lige kender vores, men så kender de mange af de andre mærker der hænger der. Og så kommer de og siger: ”jamen vi skal bruge noget til en foto shoot på Mallorca og det skal være med det og det tema, og hvad har du?2 og så hjælper pr bureauet dem med at finde noget, og de repræsenterer hvert mærke hver gang folk kommer op. Så på den måde får de det jo ind med ske **(W1: RI), (W1: I1: RF, N3, N4)**.

40.42: Julie: ja og dem i Pr bureauet de har jo netværket i orden.

40.47: Stine: ja for vi fik jo også rigtig meget presse med make zenz. Uden at vi gjorde noget som helst for det så var det enormt populært og vi var på forsiden af nogle store magasiner i Frankrig. Og hvis man ser det udefra så vil man også tænke hold kæft hvor går det godt. Men vi solgte bare ikke.

43.45: Julie: Det er jo også er med pressen for Make Zenz er at det altid er en overskrift med økologisk, smart økologisk eller noget i den stil. Og det var sådan at vi altid blev sat i bås som noget der er økologisk, men det var ikke sådan at de skrev om det som værende fedt designer tøj, men i stedet kun fokus på det økologiske element. Og den målgruppe der køer økologisk den er ikke stor, og når der ikke engang står nogte med trendy så skræmer man bare af for en kæmpe

målgruppe. Og det har vi så også fået af erfaring nu her med det nye at vi gider næsten ikke engang fortælle at det er økologisk, fordi vi vil bare ikke blive sat i bås en gang til. Så det står meget småt og diskret skrevet bag i nakken og det er så det.

45.03: Stine: ja og jeg tror at vi har fortalt historien nu 100.000 gange og det er stadigvæk sådan at folk sikker sådan, jamen det kan da ikke passe. Men prøv og hør vi har været på forsider og er blevet køb af nogle af de mest trendy forretninger i Japan, men det rykker ikke i Danmark. Det gør det vitterligt ikke. Vi fik vores messestand betalt i Paris 3 gange, det får vi jo ikke normalt. Man får ikke bare en gratis stand, men det var intet problem for vi var jo simpelthen bare creme de la creme i økologien, så det blev vi tilbudt. Det er jo fantastisk det hjælper jo bare ikke hvis ikke man sælger noget.

45.58: Julie: Og det var så det vi fandt udaf sidste gang vi var der, at ok nu står vi her i dette her grønne område, og er blevet inviteret, og dem som så kommer på denne her messe det er så dem der også er meget fanatiske med det økologiske. Og selvom at alt vores stof er økologisk og at det blev lavet på et godt sted og sådan, så syntes de så stadigværk bare at det lige er lidt for trendy og smart.

47.42: Julie: ja og bare vi så har været med hvor det er designet der fokuseres på og man fortæller at det er økologisk, så har folk haft svært ved at håndtere det…

47.46: Stine: det er lidt som om at man har sat sig imellem to stole. Jamen fedt vi passer ikke ind nogle steder.

47.49: Maria: Ok, jamen hvad har i så tænkt jer at gøre nu, for i er vel stadigvæk klemt lidt mellem to stole. Er i ikke?

48: Stine: Ja nu siger vi ikke rigtigt at vi er økologiske. Så nu er vi et designer firma. Og det med økologien er det aller sidste der bliver sagt. Nu er det det sidste, og når det er det så syntes folk faktisk at det er et plus. Priserne er gode, og avancen er god. Så nu er det for resten at vi er økologiske. Men vi behøver vi ikke at sige det. Men det er meget komisk at gøre sig sådan nogle opdagelser. Og så har vi fundet udaf at vi skulle finde noget der kunne gøre os omtalte og kendte og der har vi jo så faktisk valgt at samarbejde med en print designer som tidligere har lavet noget for Marc Jacobs, og det virker, for alle folk ved jo hvem Marc Jacobs er! Så det er sådan set ligegyldigt at de ikke ved hvem vi er, men nu ved de bare at vi er dem som har lavet noget med print designeren som har lavet noget med Marc Jacobs **(S3: O2, O3, RF, C2, N3, N5, R2)**.

49.38:Julie: Ja og det er det der gør vi kommer i bladende nu.

49.40: Stine: ja så man skal finde en indgangsvinkel der gør…og det kan jo være som Baum und Pherdgarten gjorde med et eller andet stort anlagt modeshow, men det tror jeg ikke gælder mere fordi at Henrik Vibskov og Stine Goya har sat sig på det. Men tænk på hvor mange der er ligesom Stine Goya…dygtige printdesignere dygtige til at lave fantastiske siluetter. Men de bliver ikke kendte. Hun er kednt fordi hun var kæreste med Henrik Vibskov og hun har gået på Central St Martins. Og det er jo også en måde at komme frem på.

51.30: Maria: Var det svært med ham der Marc Jacobs' print designer, ham der har lavet de der prints…var det svært at få ham sjanghajet?

51.35: Stine. Nej, og det er jo det sjove at grunden til at vi har fået kontakten til ham var at han sendte os en mail fordi han havde hørt om os. Han er amerikaner. Faktisk var det en meget skør oplevelse vi havde i Berlin sidste gang. Vi havde droppet at lave Make Zenz tøjet og så havde vi taget den nye kollektion med på messe og så om aftenen var vi inviteret til sådan en fest kun for økologiske designere. Og mange af dem der kom var også fra andre økologiske mærker, og vi kendte ikke så mange. Men vi ankommer og så er der bare en der råber "It's make zenz" og vi bliver sådan hentet hen hvor de er sådan "Oh do you know who this is, this is the Make Zenz girls, come and meet them" , og vi er fuldstændigt lamslåede, hvad sker der her, vi bliver modtaget som om vi er totalt kendis, og det var vi iigså den aften. Vi var meget kendte make zenz, der var rigtig mange der så op til os fordi vi havde det her fede design. De skulle bare vide hvor lidt v havde solgt… Og alle havde set forsiderne. Alle vidste hvem vi var. Så jo han havde også hørt om os, og han gik også selv lidt op i økologi han havde lavet noget for et andet økologisk firma også så han ville gerne lave noget sammen med os. Så vi skrev tilbage at det passer ikke lige ind i make zenz men vi gemmer din mail. Og så var det at vi så besluttede os for at nu skal der til at ske noget nyt. Nu vil vi gerne til at tjene penge og så skrev vi til ham igen at nu har vi faktisk fundet udaf hvordan vi skal bruge dig. Og det var et rigtigt klogt valg. Fordi det er så svært at skabe opmærksomhed om noget. Og i dag har vi omkring 50 forhandlere på den nye linie. Mest i Europa. Ekstremt mange i Tyskland, der har vi også to agenter. Og så Holland, Frankrig en lille smule i Sverige, og Grækenland og Grønland. Men det har også været meget nemmere at sælge nu efter vi startede samarbejdet med Mathew Langille **(S3: O2, O3, RF, C2, N3, N5, R2)**.

<u>Julie Villumsen. Make Zenz/The Baand</u>

00.01:Maria: Det jeg til at starte med gerne vil høre om er den gang hvor du i sin tid fik ideen til at starte Make zenz, som det jo hed dengang. Hvordan startede alt det og var der nogle fra dit netværk der var med til at påvirke dig til at få ideen til det. Eller var det noget du kun selv havde syntes..?

00.27: Julie: Nej det der skete var at jeg lige var blevet færdiguddannet på den skole jeg gik på. Hellerup tekstil akademi. Og der havde vi haft nogle fag omkring, bæredygtighed og økologi. Og det var første gang jeg tænkte at det kunne være spændende. At hvis man rent faktisk kan lave tøj økologisk så ville det vare godt, fordi vi også lærte om hvor meget bedre det var at lave det sådan frem for ved den konventionelle måde. Også fordi min storesøster jo også, som havde en økologisk frisør salon, også lige havde startet selv og havde gjort det i 2 år. Så der jeg var færdig var det meget oplagt for mig at starte med at lave tøj ud af genbrugstøj, som var det jeg først startede ud med. Sådan så at det var sådan bæredygtigt på den måde. Og min søster hjalp mig så med at finde frem til nogle økologiske stoffer **(S1: O1, RI,N1, N2)**. Fordi det var ikke så udbredt..man kunne ikke købe det i Danmark. Så vi søgte på nettet og sådan noget og fandt så nogle leverandører i

Tyskland, som vi så bestilte noget fra. Og så startede vi med det og fik det så hjem og så satte vi det så sammen med noget af det andet genbrugstøj, så det hele ligesom var bæredygtigt. Så min storesøster var selvfølgelig med til at hjælpe mig i den forbindelse og også skolen jeg gik på vil jeg sige. Og så derefter er gået i gang så syntes jeg så også at man mødte nogle forskellige mennesker, der også var indenfor samme tankegang. Så jo det var ligesom det der fik kickstartet.

02.10:Maria: ja så det var en ide du selv havde men du var jo så selvfølgelig blevet påvirket af din søsters økologiske frisør…

02.18:Julie: ja det man sige. Også fordi at hun så havde sin forretning. Dengang havde hun bare en forretning i rosenborgade i city og der kunne jeg jo så sælge tøjet, og på den måde også komme ud med det. De kunder hun havde var jo også meget interesseret i økologi og også med tøjet. Så jeg havde noget sælgende dernede. Der var sådan et ekstra lokale hvor jeg kunne hænge det i og så solgte jeg det så til de kunder dernede også **(S1: O1, RF, N1, N2)**.

02.45:Maria: Hvordan gik det med det?

02.48:Julie: Ja det var sådan…det var jo ikke meget jeg sådan solgte man jeg syntes jo det var sjovt alligevel fordi jeg lige var blevet færdig på skole.

02.55:Maria: ja så du solgte lidt hist og her?

02.57: Julie: Ja og så fik jeg også nogle bestillinger fra folk. Hvor de havde nogle andre ideer til noget de gerne ville have lavet. Så syede jeg lidt på bestillinger også. Ja så det var ikke det store salg men det var ligesom meget sjovt alligevel **(S1, O1, RF, N1, N2).**

03.13: Maria: Ja og så mødte du Stine, og startede det hele der med jer to. Hvem har hjulpet dig mest frem i den proces i starten. Har det mest været jeres nærmeste venner og familie eller har i været gode til at kende alle mulige forskellige i så brugte.

03.30: Julie: Ja altså da Stine hun kom med i det, der var det jo så at jeg allerede havde en anden forretning med en anden pige inde i Mikkel Bryggersgade. Og der havde jeg vist haft forretningen i et år. Men da Stine kom med i det der var det..jeg var nemlig gået lidt væk fra at lave kollektioner og syeede mere på bestillinger til folk. Men da Stine så kom med så fandt vi ud af, altså jeg har altid gerne ville lave kollektioner sådan hver halve år, men det er også meget svært at gøre alene. Så da hun kom med startede vi op med det. og så flyttede vi faktisk fra den forretning i Mikkel Bryggersgade og lejede os i stedet ind i forretningen i Jægersborggade. Og det var så der vi gik videre med de halvårlige kollektioner. Og vi har også haft kendskab til at andre økologiske mærker fordi vi jo så valgte at sælge andre mærker i vores forretning end vores eget.

04.25:Maria: Hvordan fik i kendskab til alle disse andre mærker, var det noget i bare sådan søgte om på nettet eller hvordan? Var der nogle der fortalte jer om det?

04.33: Julie: Ja altså meget af det var faktisk noget vi søgte over nettet, så vi fandt også udaf at der var sådan nogle bestemte messer med mærker der satsede meget på økologi. Og der var i Tyskland

hvor der både var en økologisk afdeling også havde de også de almindelige mærker. Det var den der hedder premium som så senere…men ja det var meget på nettet vi søgte og så begyndte vi så at lære dem at kende der stod bag det. og dem har vi sidenhen også holdt kontakt med.

05.17: Maria: Dem i Tyskland?

05.20:Julie: Ja dem i tyskland men også nogle af de andre mærker. Dem lærte vi så at kende fordi vi købte tøj fra dem.

05.33: Maria: Har det bragt nogle nye kontaktet med sig igennem dem?

05.35: Julie: Ja det kan man godt sige. Vi havde blandt andet et skomærke der hedder Vea **(W1: O3, RF, N3)**. Som vi solgte i forretningen og dem har vi sidenhen holdt meget kontakt med og nu er det sådan at de har åbnet en forretning i Paris som vi så nu sælger vores tøj til. Og de er rigtig vilde med vores tøj, og det passer også ind i deres koncept også, fordi nu har de også forskellige mærker udover selvfølgelig deres eget. Ja og det er jo så kommet af at vi kendte dem igennem forretningen. Og det kan godt være der er flere også når man sådan lige tænker efter…

06.13: Maria: Ja det kan også godt være svært at komme i tanke om, det er jo også nogle år siden.

06.15: Julie: Blandt andet så jackpot for eksempel der også laver økologisk tøj, dem har vi jo også kontakt med nu fordi ham der står bag…Ham direktøren der, for IC. Nej ikke hele IC companies men ham der er direktør for jackpot, cottonfield og vist også et andet mærke han… Altså dem har vi jo fået meget hjælp fra fordi vi jo lærte ham at kende. Jo så derigennem har konktakterne der i Jackpot, de gav os kontakt til Den organisation der hedder Made by **(S2: O2, O3, RI, RM, N1, N2, R1, R2)**. Jeg kan ikke huske om vi snakkede om det her sidste gang vi sås?

06.55:Maria: Nej det tror jeg ikke vi gjorde..

06.58:Julie: Ja men Made By dem arbejder vi med nu. Made by er sådan en uafhængig organisation der går ind og..Det er sådan en hollandsk organisation, som går ind som trediepart og siger"ja det er økologisk".

07.17: Maria: Så den certificerer det så?

07.20: Julie: ja, altså vi sender vores certificering til dem også tjekker de op på om det er rigtigt. Og de skriver om det. og de laver sådan en årsbog om det med de forskellige mærker der er medlem i dem. Sådan så at forskellige kunder så kan gå ind og tjekke op på hvor meget økologisk man bruger i sit tøj. Så det er sådan en ekstra lille sikkerhedsklausul **(I2: O3, R1, RF, N4, R2)**.

07.43: Maria: Og ja, det var i Jackpot…?

07.45:Julie: Ja det var igennem jackpot vi fik den kontakt.

07.50:Maria: Hvordan var det I lærte Jackpot at kende?

07.53:Julie: Ja det er faktisk igennem, det er en helt skør historie. Jeg mødte jo direktøren bag jackpot på bar en dag jeg var ude. Ja det er jo sådan et lidt underligt sted men det var så fordi de lige var startet med at lave økologisk der og jeg havde jo forretningen der. Så vi mødtes bare tilfældigt da jeg stod og skulle have noget at drikke. Og så faldt vi i snak fordi vi havde jo meget tilfælles. Og han syntes jo at det var helt vildt spændende. Fordi de havde jo…de troede at de var pioneerne indenfor økologien. Og der måtte jeg jo så fortælle ham at det var de bestemt ikke! Og vi var bare sådan et lille firma i forhold til dem, så..Men så kom han jo ned og besøgte os i forretningen og syntes at det var rigtig spændende underground og at vi var der før dem. Så han ville rigtig gerne hjælpe os på mange måder, så han gav os den kontakt til made by, og tilbød også at vi kunne købe noget af deres tøj ind i vores butik så vi fik nogle gode fordele i foldhold til andre forretninger **(S2: O2, O3, RI, RM, N1, N2, R1, R2)**. Ja så den kontakt i Made by, det har så også gjort at når vi har været i Peru, de har nemlig solgt til hele verden, og kontakter. De kender rigtig mange folk rundt omkring, så vi blev faktisk kontaktet af andre da vi var i Peru. Så kunne vi bruge dem, og det har været rigtig godt når vi har været i udlandet **(I2: O3, R1, RF, N4, R2).**

09.31:Maria: Så det har været en stor hjælp at I er med på den liste hos Made By.

09.35: Julie: Ja og det er meget sjovt at det er kommet udaf at være faldet i snak med en på en bar. Ja for vi bruger dem stadig meget. Og faktisk de agenter som…

09.53: Maria: Altså dem der skal sælge jeres ting?

09.55:Julie: Nej dem der hjælper med at finde de rigtige fabrikker og producenter til os. Alle de designs vi sender ned. Dem sender de videre til fabrikkerne, for at finde de rigtige der kan lave det vi drømmer om. Og de kontakter er også kommet af at den kontakt Made By havde i Peru de kendte så en dame, som er en af vores vigtigste agenter nu **(I2: O3, R1, RF, R1, N3, N5)**. Ja så man kan ikke sige at det ikke er godt gå i byen engang i mellem.

10.35:Maria: ha ha, ja netop, Men i er jo først kommet ind i Peru rimeligt sent ikke? I har jo tidligere været i østeuropa, der har i eksperimenteret med det. Hvordan var det dengang…var det i Polen i var i?

10.48: Julie: Ja der fik vi vores tøj produceret i Polen.

10.51: Maria; Hvordan kan det være at I lige valgte at det skulle være i Polen?

10.53: Julie: Jamen det var også en kontakt vi fik gennem en jeg havde siddet på værksted med, som så kendte en der kendte en. Og som jeg så fik tlf fra og så kom de så på besøg I danmark under modemessen, fordi de alligevel skulle besøge nogle af de andre folk de arbejdede sammen med. Og så ville de gerne mødes med os. Så det var også bare at vi fik et tlf nr fra en.

11.34:Maria: Ja og så stoppede i jo med det igen. Hvad var det der gjorde at Polen ikke var så interessant alligevel?

11.40: Julie: De lavede det egentlig fint nok, men det der var så besværligt var jo at selv skulle købe stop. De syeede det kun. Alt stof…vi købte noget fra Kina og noget fra Indien og Tyrkiet. Det skulle vi så sammen med knapper, elastik, tråd og andre dimsedutter samle hjemme i Danmark og så sende det alt sammen ned til Polen med instruktion om hvordan det skulle syes. Og nu er det jo helt anderledes. Nu er det jo bare at vi tager en tegning med nogle mål på. For de har jo alt i Peru. Selv deres bomuld…

12.32:Maria: Bruger i de samme produktionssteder som Lærke gør? (Red. Lærke fra AYNI).

12.35:Julie: På et tidspunkt brugte vi samme sted **(S2, R1, N1, N2).** Men det gør vi ikke mere.

12.46: Maria: men det har vel også noget med hvilke materialer man godt kan lide at bruge? Hun kan jo godt lide strik med alpaka…

12.52: Julie: Jo det har også noget med materialerne at gøre. Hun laver mest strik og vi laver mest jersey. Så det er lidt forskelligt der. Det er ikke helt det samme.

13.09: Maria: Hvordan var det i mødte Lærke? Var det også helt tilfældigt?

13.15: Julie: Nej, det var faktisk allerførste gang, der kom de ned i vores forretning og ville gerne sælge deres tøj til vores butik. Så de kom ned fordi de havde jo deres mærke der, og vi havde jo en økologisk forretning og så kom de ned og gerne ville sælge deres tøj i vores forretning for det passede jo godt ind i konceptet. Men på det tidspunkt vidste vi godt at vi ikke skulle have flere ting i butikken, så vi sagde at det kunne vi desværre ikke lige nu, men vi ville gerne gemme deres nummer. Så endte med de kom ned igen, og vi tog så nogle af deres ting med i kommission, og det solgte også rigtig fint. Men vi havde så ikke rigtig råd til at købe det ind til næste sæson fordi vores forretning den…Jægersborggade…det blev jo en underlig gade.

14.02: Maria: ja jeg ved det gosdt, der var mange problemer…

14.05: Julie: Så det var ikke det bedste sted at sælge tøj og slet ikke dyrt tøj! Jeg tror også godt det kunne have været anderledes

14.15: Maria. Ja i var bare super uheldige. Virkelig uheldige. .

14.20:Julie: Ja så der vi mødte hinanden første gang men vi har så sidenhen også mødt hinanden på messe. Både i Danmark har vi været i øksnehallen sammen. Men i Paris, var der en grøn messe, og det var der vi startede med at snakke rigtig meget med dem.

14.55:Maria: Og det var bare et tilfælde at I kom til at stå der sammen?

15.00: Julie: Ja det var bare et tilfælde. Og vi var jo så fire danskere i Paris, så det var meget oplagt også at tage ud og spise. Og vi havde det rigtig hyggeligt sammen. Og vi snakkede om hvor de fik lavet deres ting. Og de syntes det var en god ide hvis vi fik prøvet det også. De stod jo for sådan noget der hedder Pomme de Peru…eller sådan noget. Og..ja de hjælper Peru dernede nu.

15.11: Maria: Ja de er vist blevet udvalgt og bliver også sponsoreret af det nu, så de har været utroligt heldige at blive valgt ud. Jeg skal faktisk interviewe Lærke her på torsdag. Men jeg kan bare huske hvad hun har fortalt mig med at der var noget med nogle der har sponsoreret dem.

15.20: Julie: Jo det er nemlig det, og det var det de fortalte os om. Også fortalte de at man kunne faktisk ansøge om at få en gratis flybillet derned Peru og besøge den messe der hvor de ligesom er blevet udsendt fra. Så det gjorde vi så. Og så fik vi så en gratis billet, Men så var det vi tænkte at vi kan jo ikke bare kun tage en derned. Så vi skrev derned om ikke godt vi kunne få to billetter. Og det kunne vi så godt. Så vi fik 2 gratis flybilletter derned. Også besøgte vi de der forskellige fabrikker. Og de var rigtig søde. Og vældig dygtige. Og der havde vi jo lige inden lavet vores koncept om så det passede rigtig godt ind at få lavet vores tøj der nu **(S2: O2, O3, R1, N1, N2).**

16.25: Maria. Hvor længe siden er det i startede med at få lavet det der. 2 eller 3 år?

16.29: Julie: ja jeg tror det er 3 år. Det er vist 5 sæson. Så 2,5 år ca.

16.50: Maria: Hvordan er det når i designer jeres ting, er det sådan så at I trækker meget på jeres netværk for at få deres mening omkring jeres ting? Sparer I meget med andre og spørger om hjælp også til administrative ting?

17.12: Julie: Ja altså de administrative ting der får vi hjælp fra Stines Svigermor og hendes mor. De har begge været bogholdere. Svigermoderen er vist pensioneret bogholder. Så nu står Stine så også for meget af det selv, så hun forbereder det og giver det så videre til dem. Og med designet der spørger vi egentlig ikke så meget andre **(S1: O2, O3, RI, RF, R1).** Vi går jo gerne op til Dansk mode og tekstil, hvor vi er medlem af og der har de sådan nogle trend bøger. Og så kigger vi igennem hvad de spår bliver det nye, og så tager vi ligesom..så bliver man ligesom inspireret derfra. Og kigger selvfølgelig meget på nettet. Og så holder vi selvfølgelig de der arrangementer, forudbestillings dage, for venner og familie, og der hører vi også folks meninger om styles'ne og lytter meget til hvad de har at sige. Der er designet jo allerede ligesom lavet men tager det til os, til kommende kollektioner.

18.18: Maria: Ja hvad der havde fungeret og ikke fungeret.

18.25: Julie: Ja det syntes jeg faktisk også vi er gode til at lytte til folk med hvad der fungerer, vi snakker faktisk også med vores danske sælger. Dem har vi lige været oppe ved og vist dem vores skitser inden de bliver sendt videre til produktion. Og der kommer de så med deres input og feedback. Så der er nogle små ting der er blevet ændret, for de ved jo også hvad kunderne vil have og hvad det er der sælger. Så hvis de siger:"det der holder overhovedet ikke, det kan vi aldrig få solgt", så ved vi også godt at vi skal finde på noget andet i stedet. Vi gider ikke lave noget som de ikke bryder sig om **(I1: O2, RI).**

18.59: Maria: Hvordan har i så fundet frem til jeres sælgere? Som så er der for jer nu og hjælper jeg med at få jeres ting ud i butikkerne..

19.08:Julie: Ja, men det er også gennem netværk. Det er Stine, som arbejder i max Mara som der havde en veninde der…eller hvad var det? Hun kendte en hun arbejdede sammen med, som havde en datter som vist kendte sælgeren. Og så…

19.30: Maria. Så det var en af hendes kollegaer fra Max Mara

19.32: Julie: Ja hvis datter vist nok kender vores nuværende sælger der **(W1: I1, RI, O3)**. Og så…hun sagde at hun mente helt sikkert at de ville være noget for os, hun var lidt på udkig efter noget nyt fik Stine at vide…og så var det at Stine derfor skrev til den sælger der. Og så svarede hun (sælgeren) rimeligt hurtigt på den henvendelse, At det syntes hun lød rigtig spændende, at det ville hun gerne se. Og så var det så at hun syntes at det var rigtig godt **(I1: O3, RF, N3, R2, N4).**

20.10: Maria: Hvor mange sælgere er det så i har i Danmark?

20.15: Julie: Ja der har vi så en, og det er så hende.

20.19: Maria: Og hvad hedder det firma hun har?

20.20: Julie: Asui.

20.23. Maria: Har de så også andre mærker i det firma der ligner jeres eller hvordan?

20.25: Julie: ja de ligner selvfølgelig ikke lige præcis, men de har for eksempel det der moshi moshi minds, som jo også er økologisk. Men deres stil er bare helt anderledes end vores. Vi syntes ikke det gør noget, for de er jo ikke en konkurrent på den måde. Og så har de en masse andre , blandt andet Yvonne Koné tasker, og så har de det der Naja Lauf og Nué.

21.22: Maria: ja de har da nogle ok kendte mærker. Så det vi, sige de i Asui går så ud og kontakter forskellige danske butikker og fremviser jeres ting og får det ud..

21.39: Julie: Ja og de er også på messe, så der viser de også vores ting **(I1: O3, RI, RM, RF, R1, R2, N3)**.

21.29: Maria: Hvornår er de i startede med at bruge Asui så som sælger ?

21.50: Julie: Det var vel egentlig…ikke sidste sæson men det startede så småt op for et år siden. Også startede de rigtigt sidste sæson og så er det så tredje sæson nu men første sæson tæller ikke helt for da kom de ind midt i det hele. Så to sæsoner har de haft det.

22.17: Maria: Føler du også at det først nu så, at det begynder at lysne og gå bedre for jeres mærke. Også efter i lukkede butikken i Jægersborg gade?

22.30: Julie: Ja det syntes jeg, det er jo også det vi har lært så meget af. Det er meget vigtigt at hvis man skal have en forretning at man ligger det rigtige sted. Men altså også bare det at vi jo har vores eget tøjmærke og det er ret svært at kombinere med når man også har forretning fordi man kan ikke rigtig se hvornår man skal nå og lave begge dele. Så der er så meget i at have en forretning med forskellige mærker også. Så jeg tager lige hatten af for dem der har begge dele. Så må de have nogle

ansatte ihvertfald som gør at de er i stand til at holde styr på det. Men vores arbejde er blevet meget mere simpelt nu hvor vi kun har vores eget tøjmærke og nu hvor vi også har nogle der går ud og sælger det for os. Vi har også nogle agenter i Peru der hjælper med at få det givet videre til fabrikkerne.

23.19: Maria: Hvordan er det andre steder i verden for jer, med tyskland. Har i været i stand til, at komme ind på nogle af de andre markeder?

23.28: Julie: ja vi har jo også sælgere i Tyskland. Vi har to sælgere i tyskland og en i holland.

23.30: Maria: Og hvordan er det i er kommet i kontakt med dem? Er det bare via nettet, eller hvordan har i fundet dem?

23.35: Julie: det er også igennem…den ene mødte vi nede på messe dernede i tyskland, han meldte sig selv. Så det var rigtig fint. Og den anden hun henvendte sig vist også selv. Den ene er meget grønt orienteret og den anden er meget fashion agtig. Men man møder virkelig også mange på messerne. Mange gange er det ikke salget der er det afgørende. Det er mere kontakterne. Selvfølgelig er det også dyrt at være på messe, men man får virkelig også meget ud af det. Vores agenter, det have nogle danske sælgere det er guld værd. For de har jo netværket. Man kender jo ikke slev alle butikkerne, så det er meget det der med at have kontakterne og allerede opbygget et forhold til forretningen. Og det er jo det vores agenter allerede har. Butikkerne de har et showroom for eksempel, og de inviterer alle folkene op til deres showroom, og folk vil gerne komme derop fordi de kender vores sælger som har været i branchen i mange år, så hun kender alle forretningsindehaverne og indkøberne så deres forhold er nærmest helt venindeagtige. Og det er jo en rigtig god måde at sælge på end hvis man bare kommer fra gaden og ikke kender personen. Så det er meget det der med at skulle finde et netværk. Det er jo lidt svært at komme ind i en ny forretning men hvis det er en de kender allerede og køber fra, så er de meget mere tilbøjelige for også at være åbne overfor et nyt mærke. **(I1: O3, RI, RM, RF, R1, R2, N3)**.

26.05: Maria: Ja altså hvis Asui har så mange andre brands repræsenteret hos sig som er rimelig kendte, du sagde de også har Yvonne Konné. Ja så hvis man er repræsenteret hos dem så giver det en eller anden form for stempel. Det var da godt nok også heldigt at hun lige arbejdede i Max Mara.

26.33: Julie: Ja lige præcis. Der var vi virkelige held. Jeg tror meget af det altid består af held.

26.50: Maria: Ja, sådan er hele livet jo faktisk. Det er meget om man lige er på det rigtige sted det rigtige tidspunkt. Sådan er det jo også med veninder og kærester. Hvor man lige møder folk.

27.06: Maria: Sådan rent fremtidsudsigtmæssigt, så har i jo lagt i støbeskeen til at det skal fortsætte, og nu kører det bare derudaf? Hvordan er det med jeres nye showroom i Valby, kommer folk forbi?

27.22: Julie: Ja jeg tror at fremtidsmæssigt at når vi bliver lidt større så vil vi leje et lokale når det er vi skal holde sådan noget showroom. Når vi holder arrangement fra venner og familie er det efter modeugen. Men lige nu tager vi det lidt stille og roligt indtil det vokser sig lidt større.

28.18: Maria: Ja men lige nu arbejder i jo også stadigvæk ved siden af. Det er jeres ægte drive, det i brænder for, men det skal jo også hænge sammen økonomisk i hverdagen..

28.31: Julie: Ja når vi får lidt flere penge så er det også det vi vil 100 %. Forhåbenligt er vores ide at vi kan skære de her sidejobs væk. Vi har også snakket om nogle år hvos det bliver ved med at gå godt, så vil vi have et kontor igen i byen.

29.00: Maria: dengang i startede ud hvem var det der fortalte jer om alle de praktiske ting omkring hvordan man starter en forretning op. Hvordan fandt i udaf det hele, med at så skal man moms-registeres og betale skat og det ene og andet?

29.20: Julie: Det var meget med at spørge folk. Altså jeg gik godt nok på sådan et iværksætterkursus, men ved ikke rigtig hvor meget jeg fik udaf det. Og det var også lang tid inden vi startede forretning. ´men det var meget...vi hoppede bare ud i det.

29.37: Maria: Hvem ringede i til når I havde nogle spørgsmål ?

29.44: Julie: Ja jeg kunne jo spørge min søster fordi hun også havde sin egen forretning, ellers så var der ikke så mange **(S1: O1, O2, R1, RM, R1)**.

30.11: Maria: Hvordan fandt i det på jægerborggade?

30.19: Julie: Vi søgte jo rundt efter et lokale, og så var det faktisk fordi at en som Stine havde studeret sammen med allerede havde deres egen forretning i den gade, og det var ikke så dyrt at leje et lokale dernede fortalte hun os, og så fortalte hun og hvem vi skulle kontakte hvis vi var interesseret i at leje os ind i gaden. Og det gjorde vi så. Så det var gennem Stines bekendte.

6)

<u>Lærke Skyum Blichfeldt, Ayni</u>

00.01 Maria: I starten, i den allerførste del af din karriere som designer, selve opstartsprocessen, der hvor du gik med tanker om at blive designer og starte dit eget mærke hvordan har du da trukket på din familie, venner men også bare bekendte?

00.32 Lærke: Ja altså først og fremmest bliver jeg nok nødt til at nævne at jeg måske også har haft en lidt anden proces end så mange andre iværksættere, som starter med en ide, en forretningsplan osv. og så går de videre derfra. Jeg tænker at jeg har været lidt mere praksis orienteret eftersom at grunden til at jeg startede virksomhed har været at der er en del forklaringer, som også et eller andet sted også bunder i at jeg har været at jeg har følt det som en af de bedste muligheder for mig i den situation jeg befandt mig på det tidspunkt hvor jeg begyndte at starte min virksomhed. Dvs. jeg befandt mig i udlandet i Peru nærmere bestemt Lima, hvor jeg startede virksomheden. Og grunden

dertil var at jeg forsøgte at arbejde i andre forskellige organisationer med den baggrund som jeg har samtidig med at jeg fik nogle jobs som alligevel ikke var så stimulerende. Så det har ikke været denne her drøm, som jeg altid har haft om at blive iværksætter, eller virksomheds ejer eller selvstændig. Tværtimod, har jeg faktisk altid haft en masse andre interesser end det.

1.43Maria: Hvad er det for en uddannelse du har taget?

1.46 Lærke: jeg har først studeret medicin, så på den måde kan man godt sige at min indgangsvinkel har været en smule anderledes. Så det har ikke været denne her traditionelle designskole, kreative vinkel eller business vinkel jeg har haft. Men senere hen har jeg så studeret på CBS hvor jeg har studeret business, language and culture. Men det er faktisk lidt den anden vej rundt, og først noget jeg begyndte på efter jeg havde startet virksomheden. Hvor jeg vælger at begynde at studere for at komplimentere den virksomhedsdrift som jeg allerede har. Ikke den anden vej rundt. Dertil skal det selvfølgelig siges at ja da jeg vælger at blive selvstændig fordi jeg så det som en oplagt mulighed under de omstændigheder hvor jeg befandt mig på det tidspunkt, hvor der var høj arbejdsløshed i Peru. Det er ikke så nemt at få et job som både passer på mine kvalifikationer og hvor man så også samtidig kan få en tilsvarende høj løn for det. Og så er det måske også…det ligger også mere til kulturen, det er mere oplagt, der er flere der tager skridtet og bliver selvstændige. Samtidig med at det rent praktisk, og økonomisk kræver det ikke at man har den helt store start kapital i Peru i forhold til hvis jeg skulle have startet virksomheden her i Danmark. Virksomheden er registeret i Danmark den fungerer i Danmark, i USA og den fungerer i Peru. Men blev oprindeligt startet i Peru. Og derfor så var der mange grunde til at jeg startede virksomheden, uden egentlig at have..selvfølgelig lavede jeg en forretningsplan og tænkte meget over hvordan jeg kunne strukturere virksomheden, men den er ikke bygget op på baggrund af at jeg har hverken alt for meget erfaring eller rigtig mange bekendte eller kontakter eller netværk indenfor iværksættere. Så det er ikke fordi at jeg er blevet inspireret af de omgivelser eller uddannelsesomgivelser, som jeg havde på det tidspunkt, men det kommer senere. Men dertil skal det så siges at det hele vender i processen. Da jeg så har skrevet en forretningsplan, virksomheden er registreret og man begynder at lære lidt om det i praksis og få det til at fungere på alle funktionerne indenfor virksomheden, så er det jeg mærker nødvendigheden af et godt netværk, og nogle kontakter, som man spiller på især i modebranchen hvor meget fungerer på den måde. Og man kan komme langt med beslutninger og man kan gøre meget selv, men hvis ikke man trækker på sine kontakter og netværk på de rigtige tidspunkter også så kommer man i hvert fald kun et vist stykke. Så jeg tænker at ja det har helt klart været utroligt vigtigt for mig at have et netværk men det er noget der ligesom er blevet vigtigere i processen. Det er ikke noget jeg har tænkt var så vigtigt fra start. Jeg var godt klar over hvordan modebranchen fungerede men mit behov er blevet større helt klart for at trives og investere i mine kontakter og mit netværk. Jeg bruger meget tid på det. Og dette er også vigtigt for mig at give en masse igen på den måde for at investere i mine kontakter, som jeg så ved jeg kan bruge, på længere sigt. Og jeg må sige at der hvor vi har set en masse resultater…vores virksomhed startede i 2006 og vi er i 2011 så vi har eksisteret i nogle år og vi har også, ændret karakter. Det er ikke længere en modevirksomhed længere. Vi har også et sourcing agency, hvor vi producerer for andre designere. Så virksomheden har ligesom ændret sig. Vi producerer for andre designere. Og det har også noget

med netværk at gøre fordi vores virksomhed er vokset og har ændret karakter. Vi har omstruktureret vores virksomhed i forhold til de tilbud vi også har fået naturligvis. Hvilket igen hænger sammen med, netop pga. de kontakter som vi har skabt. Så på et tidspunkt fandt vi ud af at der var en vis efterspørgsel efter at komme i kontakt med producenter i det lokal område hvor vi befandt os og hvor vi fungerer. Og vi har ligesom fungeret sådan som en vetrine eller et udsnit af hvad der er muligt at producere og hvilke materialer man kan bruge i Peru og derfor har vi fået en masse henvendelser fra andre designere indenfor modeverdenen når vi har udstillet på modemesser osv. er de kommet til os og har spurgt os om produktionsmuligheder, hvilket gør at vi selvfølgelig vender tanken mange gange. Og det er jo selvfølgelig en overvejelse om man vil beskytte sit eget design og have mere konkurrence fordi det skaber det naturligvis også men vi vælger så at sige at for os er det ikke så vigtigt. Man bliver stærkere af konkurrence og til gengæld kan vi få et meget vigtigt netværk og nogle gode kontakter udaf det her og det er en helt anden business opportunity for os. Så det valgte vi at gøre. Det har vi gjort I 2 år nu og producerer bade for større og mindre virksomheder blandt andre IC Companies, Jackpot og Cottonfield og Kristina som du har interviewet også.

8.04 Maria: Dvs. at de fabrikker som I kender eller er med til at drive…? Er det sådan så at i også driver de her fabrikker?

8.20 Lærke: Nej det gør vi ikke, men vi har en bred database og en stor kontaktflade i Peru både til work shops og til helt store fabrikker.

8.23: Maria: Dvs. at folk sender deres styles ned til dig og så tager du det af det med at finde de rigtige fabrikker der kan lave de styles?

8.27: Lærke: Ja vi står for den første proces, som er sourcing processen dvs. vi indsamler de muligheder og laver match making med de virksomheder, som vi mener vil være mest passende i forhold til. Deres behov. Det næste vi så gør er at vi modtager deres specifikationer igen på diverse styles, som de gerne vil udvikle og så begynder vi at lave deres samples. Og det er så en lang proces hvor vi laver samples, photo saples og selling samples. Frem og tilbage og det står vi for på vores studie og sammen med de fabrikker vi har udvalgt til denne her kunde. Når de så har godkendt og bekræftet at disse her samples er i orden, så lægger de en ordre på en produktion, som vi så overværer og vi supervisor på. Kontrollerer den og følger op på den løbende. Vi er ligesom bindeleddet og kommunikerer.

9.40: Maria: Hvor mange er I så nu I firmaet. Hvis I både har din egen kollektion også også dette sourcing agency oveni?

9.48: Lærke: Vi er 8 fastansatte og så alle de her producenter, som er nogle vi arbejder med er nogle vi arbejder med i perioder dvs. når vi har en produktion så køber vi en service af dem. Og så kan man sige at vi har nogle grupper af kvinder som laver håndstrik og forskellige detaljer. Og der kan være en gruppe fra 10, som så kun arbejder hos os men så har vi kontakt til 5000 generelt på landsplan. Og det er det samme med fabrikker. Der er nogle der er små også så er der nogle der er

større, men det er ikke nogle der er ansat af os. De udbyder service ydelser til forskellige andre sourcing virksomheder.

10.35: Maria: Startede du så op helt alene eller?

10.37: Lærke: Ja jeg startede helt alene, og så valgte jeg så at sige. Jeg mødte en masse udfordringer på en gang. Dengang hed det Lærke Skyum. Og det tog så form og det startede med at jeg lavede et studie af markedet og besluttede mig for hvilket koncept denne her virksomhed skulle have og det var så der jeg lavede et første udkast til en businessplan.

11.31: Maria: Men du er jo ikke uddannet som designer, så hvordan kan det være…altså har du bare været god til at tegne fra naturens side og have nogle ideer om hvad det er for nogle stoffer som er lækre ?

11.36: Lærke: det har været en proces, men jeg har designet for mig selv og jeg har syet siden jeg var tolv og jeg har gået på aftenskole og taget kurser osv. Men det har altid været en hobby. Jeg skulle jo læse medicin naturligvis… så derfor har det været noget komplimentært og en hobby for mig og det bliver ikke til noget mere seriøst end det før jeg flytter til Peru, hvor jeg ikke har en færdig uddannelse hverken indenfor medicin eller andet business eller noget..

12.09: Maria: Hvorfor endte du lige i Peru?

12.11: Lærke: Jamen det er jo et godt spørgsmål. Jeg endte jo ihvertfald med at rejse til at starte med fordi jeg fandt ud af at medicin studiet måske ikke var det helt rigtige for mig alligevel. Og havde lidt eventyr lyst. Jeg var ikke 100 procent sikker på hvad jeg gerne ville og derfor valgte jeg at tage ud og rejse for at få nogle inputs og inspiration. Og så var det jo at jeg både møder min nuværende business partner Adriana, på min allerførste rejse og min nuværende mand Alvaro. Så derfor kan jeg sige at der selvfølgelig har været nogle forskellige komponenter der har spillet ind, som gør at det lige præcis blev Peru. Jeg mødte Adriana i Peru, hendes søster er gift med en dansk mand og bor her i Danmark, så derfor…igen en lang historie om hvordan vi mødte hinanden. Men hun hentede mig allerførste gang i Lima i luftehavnen. Og det er egentlig en meget sød historie om at første aften jeg kommer hjem til hendes familie, så sætter jeg mig ned ved hendes bedstemors gamle symaskine, og laver en top til hende, for at sige tusind tak fordi tager godt imod mig og er så gæstfri, som hun var og hendes familie også var. Og det første hun siger til mig da var ” You gotta make a business out of that”. Og det var ligesom de første ord. Til at starte med griner jeg naturligvis bare af det, men så det hang lidt ved og hun har så fulgt mig i de første år hvor jeg har rejst frem og tilbage og mit forhold til Alvaro udvikler sig.

14.00 Maria: Hun kendte ikke Alvaro?

14.05 Lærke: nej det gjorde hun ikke. Jeg mødte faktisk hende før jeg mødte Alvaro. Så det har været to uafhængige historier.

14.13: Maria: Hvorfor var det lige at du kom til at kende hende. Den fangede jeg ikke lige. Hvorfor var det at hun hentede dig i lufthavnen dengang?

14.15: Lærke: fordi jeg kendte hendes søster, som er gift med en dansk fyr **(S2:O2,I1)**. Det er noget som selvfølgelig er planlagt men det har også været omstændighederne som har gjort at..tilfældighederne, timing osv. og så selvfølgelig tænker jeg at jeg har været åben overfor mange af de inputs og inspiration, og der sker jo så også det i den proces at mens jeg bor i Peru at jeg bliver naturligvis både fascineret og inspireret af de omgivelser og af de materialer, fordi det altid er noget jeg har interesseret mig for. Både forretningsmæssigt fordi det er et udviklingsland som er helt klart i stærk udvikling og har været det de sidste 10 år. Det skal siges at det er 8 år siden jeg kom der første gang så der efterhånden er gået et stykke tid. Og jeg har jo fulgt landet på mange måder sådan at landet helt klart har fået positioneret sig stærkt på det international marked og er blevet meget mere globaliseret og økonomisk stærkere end det har været tidligere og også mere stabilt, hvilket gør at det helt klart har været gunstige forhold for at stifte virksomhed. Der var mange indicier i det som gjorde at jeg tænkte jeg kunne lave en differencieret virksomhed. Og det er det som vi alle sammen prøver på. At lave noget som er lidt anderledes end alle de andre. Jeg tænker ikke nødvendigvis design og modemæssigt men at at komme op med en ide som om ikke andet gør at man kan skille sig ud.

16.13: Maria: Og hvad er det der gør at du skiller dig ud fra de andre?

16.19: Lærke: Ja altså nyskabende er det jo selvfølgelig ikke, men jeg tænker at I og med at jeg har set en direkte kontakt til lokal samfundet og direkte kontakt til råmaterialet og direkte kontakt til et land hvor alle produktionsmuligheder ligger for mine fødder, dvs. jeg skal jo ikke outsource til andre steder. For mig er dette jo et helt koncept som vi har skabt som har skulle være et bæredygtigt koncept også. Bæredygtigt i dets grund og udfoldelse men også ved at det for os har været praktisk tilgængeligt og økonomisk set også en bedre deal fordi vi netop har været her, kan overvåge det og har den direkte kontakt lige fra råmaterialet til det færdige produkt.

17.21: Maria: Og hvordan er det så at du er kommet i kontakt med alle disse producenter? Har du bare fundet frem til dem selv?

17.25: Lærke: Nej, og det er jo også derfor det har været en lang proces, fordi vi er specialiseret indenfor området og vi har en bred vifte af forskellige producenter fordi vi har prøvet rigtig mange forskellige af og som lille virksomhed er det selvfølgelig heller ikke så let at komme ind og arbejde med nogle af de mest professionelle og velfungerende virksomheder så det har været en proces hvor vi ligesom har startet med at arbejde med mindre fabrikker, som jo hverken er ligeså dygtige og professionaliserede som nogle af de større.

17.59: Maria: Men hvordan startede du så ud, med kun at have en fabrik så?

18.00: Lærke: Ja det har selvfølgelig også været en process. Nogle er jeg kommet i kontakt med gennem kontakter mens andre er igennem min mands familie som har mange kontakter indenfor tekstil industrien i Peru. Så derigennem har jeg fået nogle af de første kontakter som så har gjort at jeg måske fik præference i og med at jeg kendte nogle af hans familie medlemmer som jeg måske ikke havde fået hvis det var at jeg ikke havde denne her kontakt **(S1: I2: O2, O3, RI, R1)**. Så helt

fra start har det helt sikkert haft en vis betydning, som jeg har forsøgt at benytte mig af på mange måder og det er også der jeg har fået nogle af de første designerjobs i Peru.

18.55 Maria: kan du nævne nogle af de navne på folk som har ledt til nogle af de her nye ressourcer?

19.05: Lærke: Først og fremmest kan jeg starte med at nævne nogle af de navne som jeg har designet for I Peru. Som selvfølgelig også gav mig nogle muligheder for at bruge deres fabrikker senere hen. Det ene mærke hed "Kids made here", som er et lokalt mærke i Peru.

19.35: Maria: Og dem fik du kontakt med gennem din mand?

19.37: Lærke: Ja. Og han min mand har så også skaffet mig andre kontakter eftersom at hans familie har et bredt netværk indenfor tekstilindustrien. Så både til yarns suplliers som vi arbejder med den dag i dag, så hans søsters mand er meget involveret i denne her yearn supplier som er en af de største yarn suppliers i Peru., så det har selvfølgelig også givet mig ikke kun nogle kontakter for det har jo så også været så stor en virksomhed at jeg måske ikke kunne udnytte det på samme måde men i en anden grad. Det har været ved at de har givet mig en indsigt og access til nogle processer, således at jeg bedre har kunne vide hvordan tingene fungerer i Peru og lægge min strategi til hvordan jeg kunne bruge **(S1: I2: I2:O3, RI, R1, C1).**

Så man kan sige til at starte med er det hele startet med at det meget er kommet fra det indre af mit meget tætte netværk, og efterfølgende har jeg jo så kunne bruge de kontakter til at blive anbefalet. Eller bruge dem som reference i en anden sammenhæng. En anden ting er så at jeg lige fra start har prøvet at banke på hos den peruvianske regering og deres eksportråd eftersom at jeg også har fulgt politiken ret nært eftersom at jeg syntes det var meget relevant at vide hvilke potentialer der ligger i Perus positionering på det internationale marked i forhold til at min plan var ikke at sælge lokalt men at eksportere. Så derfor har det været vigtigt for mig at følge op på de her free trade agreements som er blevet underskrevet i løbet af de sidste 5 år både med Kina EU og USA . Så det har også været en anden proces hvor jeg også følger politiken for at vide hvad regeringen også gør for at promovere og opfordre til mere eksport.

22.25: Maria: hvad har du så selv opsøgt regeringen der for at få information vedrørende disse ting?

22.30: Lærke: ja det var så på det tidspunkt hvor Adriana kommer ind i billedet. Jeg har efterhånden anerkendt at jeg faktisk har behov for et endnu stærkere netværk i lokal området fordi jeg møder en masse barrierer både sprogmæssige og kulturelle barrierer. Samtidig med at det kræver rigtig meget tidsmæssigt at stifte en virksomhed, så jeg følte at jeg havde et behov for at få en sparringspartner som kunne støtte mig og hjælpe mig i dette her. Så det ender med at jeg og Adriana så bliver Business partnere, som var i 2006. jeg startede virksomheden 1,5 år tidligere, det har nok været 2004, og vi bliver så business partnere og stifter og registrerer virksomheden som en A/S virksomhed her i Danmark. Men det gør så for mig at det er en lettelse for mig på mange områder fordi at hun har nogle andre fordele frem for mig fordi hun taler sproget helt flydende og samtidig med at hun er lokal, så de kulturelle barrierer som også kunne være der engang imellem de bliver

heldigvis minimeret når hun har været i billedet. Og det har gjort at det har været lettere for mig at komme med ind **(W1: I1: I2: O2, O3, RI, RF, R1, R2, N1, N2, C2).** Så jo bestemt det har gjort en hel del. Og sammen har vi kunne skabe os en stærkere kontaktoverflade og et netværk som er endnu stærkere fordi jeg tænker at for os er vores match og vores virksomhedsprofil at vi er en skandinavisk peruviansk…det der bindeled mellem det europæiske eller vestlige verden og den sydamerikanske…på den måde komplimenterer vi hinanden på mange måder. Også personligt, og jeg tror også at vi har en særlig udstråling sammen, som vi også har fået at vide rigtig mange gange som måske også har gjort at vi har fået rigtig mange kontakter, som gør at vi også skaber mange venskaber. Ikke nødvendigvis kun businessorienterede kontakter men det er altid i en fin balance. Så det tror jeg helt klart har været en styrke for os at vi har lavet dette her mach sammen. Det er ihvertfald hvad jeg får at vide når jeg spørger lidt ind til de kontakter som jeg har, så kan jeg mærke at vi komplimenterer hinanden og hun har en evne til at skabe credibility og liability for nogen og jeg nogen gange for nogle andre og når vi er sammen. Sammen har vi været stærkere til at bruge og udnytte og skabe os et stærkt netværk, som vi har den i dag i dag og som er utroligt vigtigt for vores virksomhed og som har gjort at vi er nået dertil hvor vi er i dag og fået de muligheder og tilbud som vi gør nu. Og det er ikke kun hårdt arbejde det er helt klart også netværk.

26.12: Maria: Kan du nævne nogle eksempler på hvor Adriana har gjort noget som har ført til et eller andet?

26.22: Lærke: Ja altså helt konkret med den peruvianske regering da har det helt sikkert været hendes fortjeneste at vi er nået dertil **(I1: I2: O2, O3, RI, RF, R1, R2, N5, C2, N1, N2).** Så det har været takket være hende og hendes lokale kendskab og også hendes strategiske approach fordi hun ved hvordan man gør tingene derovre.

26.43: Maria: Hvad er det hun har gjort sådan helt konkret? At få adgang til informationer eller hvad?

26.51: Lærke: Ja det har vi gjort sammen ligefra starten og det har vi gjort gennem en industriel messe som foregår hvert eneste år I Peru hvor vi har deltaget og kontaktet organisationen og vi har tilbudt dem lige fra start hvor vi har bedt om møder og været på deres kontor. Og to unge piger syntes de på det tidspunkt som havde en rigtig god ide og som så er levet til den dag i dag at jeg faktisk er blevet til deres konsulent og repræsentant for det skandinaviske marked og repræsenterer dem i mange henseender når de skal lave kommercielle misssioner i skandinavien, eller forhandle aftaler på plads. Vi rådgiver dem og hjælper deres interne…en gruppe designere. De betaler os for at vi rådgiver designere om hvordan de sammensætter kollektioner og hvordan de kan forberede sig på at være klar til at kunne konkurrere på det internationale marked. Vi skaber konktakter for dem til internationale modemesser hvor de kan deltage som en samlet gruppe med den peruvianske regering som bindeled og på den måde har det været rigtig vigtigt for os at skabe disse her ydelser til regeringen hvorimod vi kan bruge dem som rygrad til og skabe netop credibility og liability når vi forhandler med større fabrikker som vi gerne vil producere hos. Så har vi regeringen som kan sige god for os ligesom et trade mark at vi repræsenterer dem. Og det gør at det er muligt for os at forhandle ikke kun priser men også at blive taget seriøst på nogle af de helt store fabrikker, således

at vi også har mulighed for at tilbyde nogle af vores kunder /designer muligheder for at producere der. Så vi udnytter helt klart den her kontaktflade, som vi skaber. Men første approach for os er helt klart at vi gør noget for dem **(S2: I2: O2, O3, RI, RF, R1, R2, N5, C2).** Så det er helt klart strategisk en del af vores virksomhed at vi prøver at bruge vores kontakter og netværk på den måde. Dvs. det er ikke gensidigt favors…det er det nogle gange men det er på et andet plan. Der er mange planer/niveauer man kan bruge netværk på. Nogle gange er det vennetjenester hvor man kender nogen fra et socialt netværk som så også kan blive til et business orienteret netværk og andre gange kan det være direkte professionelle kontakter men hvor man igen har en fin balance mellem at have en exhange som både kan være socialt orienteret og business minded hvor der både kan være penge involveret men måske også tjenester. Og hvor vi ofte tager det første skridt og siger vi kan tilbyde jer dette her og så kan vi ligesom forvente noget bagefter.

32.07: Maria: Føler du selv…har det været venner tæt på dig der har sådan gjort noget for at du har fået adgang til noget nyt? Hvordan har du fået adgang til alle de nye bekendtskaber som leder til…er det dem der er kommet til dig eller har du selv skulle gøre meget med at spørge folk til råds?

32:32: Lærke: Det er en god blanding vil jeg sige. Jeg er ikke startet med at have et utroligt bredt netværk i modebranchen. Jeg har ikke haft en masse venner som arbejder indenfor modebranchen. Det er nogle jeg har mødt i processen. Så det har helt klart været os som har taget første skridt helt klart I mange henseender.

32.29: Maria: Hvordan har du gjort så for at få de her kontakter?

32.31: Lærke: Ofte har vi mødt en del når vi har rejst. Når vi har været på modemesse rundt omkring samtidig med at det også har været..ja det er en god blanding med når det måske ikke har været mit helt tætte netværk. Men i en periferi, som jeg måske har taget kontakt til. Og nogle gange er de også kommet til mig. Det er en god blanding af den branche som vi befinder os i og som vi har involveret os i men vi er heller ikke den type designere som bruger det helt sociale netværk lige så meget, som mange andre indenfor modeverdenen. Jeg tror vi hælder mere til den mere professionelt orienterede netværksgruppe end den mere socialt orienterede netværksgruppe. Og vi gør også en masse vennetjenester og får en masse vennetjenester men det er i en mindre målestok. For eksempel når vi rejser, så kender vi nogle der bor i Pris, vi kender nogle der bor i Tokyo og vi kender nogle der bor i New York, så dem kan vi der være sammen med, men det er ikke der at det gør den helt store forskel i forhold til når vi kommer til forhandlingsprocesser og rent faktisk opnår nogle resultater, så er det som regel nogle som er helt ude i periferien…ikke nogen fra det helt tætte netværk.

34.36: Maria: Er der sådan nogen der investeret i Jer, lagt penge i jeres virksomhed?

34.47: Lærke: Ja faktisk, har vi fået rigtig mange tilbud om at få investorer men vi har valgt at ikke at tage imod nogen af dem indtil nu. Vi har faktisk lige nu fusioneret med…vi har en business partner. En delvis business partner. Han er fransk amerikansk og har nu designet vores herrelinie. Og ham har vi taget med både fordi han er designer på vores nye herrekollektion..

35.25: Maria: Har han selv kontaktet jer dengang at jeres samarbejde kom op at køre?

35.27: Lærke: Ham har vi mødt, igennem vores netværk i Lima.

35.36: Maria: Og hvad er det så for et netværk? Det er sådan nogle ting jeg særligt kigger efter…

35.38: Lærke: Ham har vi faktisk mødt..han arbejder indenfor tekstil verdenen han arbejdede i intotex og var udstationeret i Lima, og har produceret for mærker som Zara i Lima. Så men umiddelbart har det været socialt vi har mødt ham. Når vi er gået ud og har været til modearrangementer så har vi mødt ham. Og eftersom at han er fremmed og jeg er fremmed, så er vi hurtigt kommet i snak og diskuteret en masse ting. Og så er det ligesom startet derfra. Vi har ligesom fået skabt et tæt bånd og Adriana og han bliver så utroligt nære venner, og vi har så kendt hinanden i 4 år før vi vælger at sige ok han kunne være vores nye business partner. Og igen er det en overvejelse hvor vi tænker at han kunne være en strategisk smart business partner. Og det er ikke kun fordi han har en særlig baggrund, kapacitet, engagement i modeverdenen, og en dygtig designer, hvilket han også er men det har helt klart overvejende været fordi han har et stærkt netværk og har en masse kontakter. Og derfor har vi tænkt at dette her er strategisk godt for vores virksomhed. Han er helt klart en asset på det plan for vores virksomhed. Og det har så også gjort..han blev vores business partner for halvandet år siden og siden da er tingene gået ret stærkt og det er helt klart også været hans fortjeneste fordi han har haft nogle utroligt gode kontakter. Vi kan faktisk også sige at vi rent økonomisk har taget hensyn til..vi har vejet hans kontakt overflade og netværk op i mod hvor meget at han har skulle investere for at blive en del af virksomheden. Han er partner nu og har en vis procentdel af vores mærke AYNI **(S3: O2, O3, RI, RF, N3, N5, C1).** Dvs. ikke vores sourcing agency men af vores designvirksomhed er han en del af nu. Og han har så lavet AYNI men ved siden af. Nu har vi så lige udstillet i New York på designers and agents hvor vi netop har lanceret vores mens line og vores smykkelinie. Det er så første sæson hvor vi har hans herrelinie med og det er første sæson hvor vi har været samlet som team i USA på denne her messe. Og det gør netop også at denne gang har det været op til ham at skabe en masse kontakter for os, så vi kommer ind på markedet. Og det har så resulteret i at vi nu har fået en ny by business partner og investor som er japansk amerikansk. Og det er igen hans fortjeneste **(S3: I1: O2, O3, RI, RM, N3, C1, N4).** Og der sker rigtig mange ting I vores virksomhed lige nu. Og det er helt klart på baggrund af det også. Og grunden til at vi vælger at få hende ind nu, det er naturligvis også at hun har stor kontaktoverflade, et godt netværk indgang og adgang til rigtig mange interessante steder såsom blandt andet Japan. Vores produkt passer utroligt godt på det japanske marked. Og det er noget vi har vidst igennem lang tid. Og vi har forsøgt at have forskellige sales agents i Japan men det har ikke været et rigtigt match. Men vi føler med hende har det helt klart været et rigtigt match samtidig. Og hun arbejder som underviser på Parsons i New York og er uddannet designer men er også økonomist. Ikke for at det ikke skal være mere interessant men hendes mand er indkøber for Saks og har en masse kontakter..Bloomingdales, Barneys alt. Så lige pludselig er det bare sådan en helt anden verden som jo så også åbner sig for os, så jo det er helt klart noget af det vi har overvejet og det eneste vi kan gøre for virksomheden er netop nu at finde udaf hvordan vi kan få de her virkelig vigtige kontakter fordi man kommer ikke bare lige ind uden at have de rigtige kontakter **(S3: I1: O2, O3, RI, RM, N3, C1, N4).** Sådan er det bare og det har vi erfaret ved netop ikke at

tage kontakterne og netværket ligeså seriøst fra starten af som vi måske burde gøre. Så jo det er helt klart noget som vi lægger endnu mere vægt på nu.

40.05: Maria: sådan noget som accounting og den slags, både i starten men også senere hen, er det et sted hvor du har brugt dit netværk til at få styr på? Forstår du hvad jeg mener?

40.20: Lærke: ja jeg forstår godt dit spørgsmål. Jeg prøver lige at tænke tilbage på hvad jeg faktisk har gjort i den forbindelse. Altså der har jeg selv sat mig ind i sagerne. Og jeg har været min egen revisor indtil nu her i Danmark. I Peru har vi en revisor og i USA har vi en revisor.

40.52: Maria: Så du har lavet sådan en kreditor debitor liste helt selv og..

40.54: Lærke: Ja altså det har jeg gjort og så har jeg bare gået direkte til skat og taget nogle kurser. Ja og så har jeg lært det erfaringsmæssigt. Jeg tror faktisk ikke jeg har spurgt nogen til råds af mine venner omkring dette. På det tidspunkt havde jeg ikke særligt mange entreprenør eller iværksætter venner. Det har jeg så nu. Og der kan man sige at ikke min vennekreds men min omgangskreds har helt sikkert også skiftet karakter fra at jeg måske har haft en enkelt eller to bekendte som har været iværksættere så er det måske 90 procent af dem jeg omgås i dag iværksættere eller selvstændige. Men direkte i det her konkrete processer så tror jeg at jeg er meget praktisk orienteret og jeg vil også gerne vide rigtig meget om det selv og det har jeg ihvertfald villet fra starten før jeg syntes jeg ville outsource det. Og der er det igen rimelig professionelt hvor da foretrækker jeg at når det er noget som har med tal og finans at gøre så vil jeg rigtig gerne have at der er klare linier. Der skal ikke være noget med at man skylder nogle tjenester fordi sådan er det tit med mange tjenester og kontakter og det kan man bruge i..så der kan jeg godt lide at have en balancegang. Der skal der helst være, altså jeg kan godt spørge til råds men jeg skal ikke have direkte hjælp af nogle..

42.26: Maria: Hvem laver jeres regnskaber i dag så? Har i så bare ansat…

42.30: Lærke: Ja vi har ansat nogen fra et professionelt studie som gør det.

42.40: Maria: Og hvordan har I fundet dem?

42.45: Lærke: Ja altså vi har skiftet et par gange, så man kan sige… vi startede med at bruge Adrianas familie virksomhed at bruge deres revisor **(S2: I2: O3, R1).** Og så kunne vi hurtigt finde udaf at han ikke var særligt specialiseret indenfor eksport og de ydelser og behov som vi havde kunne han ikke dække så derfor søgte vi efter nogle andre og derfor tro jeg måske igen at der har vi brugt netværk igen. Og spurgt venner til råds, hvem de kan anbefale os. Så det kan tit være sådan noget. Men det er ikke så ofte at det er venner, det er det engang imellem men så for eksempel nu så bruger vi nogle advokater og det er nogle venner **(S2: O3, RI, R1).** Vi har en del venner som er advokater i Peru og I USA alt afhængig af hvad det er for nogle processer, men det er stadig noget vi gerne betaler dem for. Det kan godt være vi får en særlig pris men vi ønsker ikke at de der ting som er så vigtige skal være vennetjenester. Men på den anden side så gør vi rigtig meget for andre også men der er nogle særlige ting som stadig er et stykke arbejde man bør betale for. Det kan godt være symbolsk men man skal anerkende de services, og vi syntes i hvert fald at man skal anerkende

hver en tjeneste, med både hvad vi kan gøre for dem og hvad de kan gøre for os forventer vi også den anden vej rundt.

44.07: Maria: Var der ikke noget med jeg kan huske du engang fortalte noget med at I var meget heldige med at få lov at blive sponsoreret eller..jeg tror, jeg kan ikke huske om det var en messe eller om det var regeringen der gik ind og sagde god for jer og gjorde et eller andet som gjorde at I fik nogle fordelagtige vilkår på en messe.

44.33: Lærke: Ja men det er også sandt igen er det denne her regerings. Altså det vi har gjort som jeg også har omtalt tidligere er at vi har fået denne her kontakt til regeringen i Peru, og det har helt klart mange ting fordi det har været let for os at skille os ud som en anderledes virksomhed i Peru eftersom vi har den virksomhedsprofil som vi har. Og så har vi på den måde også haft noget særligt at tilbyde dem hvilket de så også er gået ind og har anerkendt. Og det har jo ikke kun gjort at vi er deres repræsentanter her, men det har også gjort at de har udvalgt os som en virksomhed som er repræsentativ for hvad man kan producere i Peru, repræsentativ for peruvianske produkter og også virksomhedsdrift. Det har direkte gjort at de har inviteret os til at deltage i nogle forskellige arrangementer som de har blandt andet expo hvor de har inviteret os til Argentina og lavet et modeshow der og altså de udstiller også/os som samlet gruppe på modemesser i Paris, New York og Las Vegas, hvor vi også har deltaget og der har de måske også givet os særlige vilkår, fordi vi har hjulpet dem med at skaffe kontakterne til messerne og vi har hjulpet dem med forhandlingsprocessen og så har de så til gengæld givet os mulighed for at lave et modeshow eller en opvisning hvor de så har ligget alt til rette hvor vi ikke selv har skulle gøre det. Så det har muligt gjort at vi har markedsført vores mærke nogle steder med dem som sponsorer eller delvise sponsorer samtidig med at vi jo ofte bruger dem som det her trade mark som jo ofte giver en vis troværdighed. Også når det drejer sig om vores virksomhedsprofil hvor vi promoverer os selv på at være fair trade at være bæredygtige. Og så er det også noget vi både har fået et certificat på..et stempel på, og det har vi også fået gjort igennem den peruvianske regering, hvor vi har krævet at de udbød eller lavede en proces fordi vi har ligesom givet dem en masse ideer. Vi bruger dem også som sparringspartner **(I1: O2, O3, RI, RF, R2, N1, N2, N4).**

47.10: Maria: Vil det sige at I var nogle af de første, som sørgede for at det kom på dagsordenen i Peru, det der med at der skal laves bæredygtigt tøj?

47.20: Lærke: Jeg vil ikke sige at vi har været de første men jeg vil sige at vi helt klart er nogle af dem som har insisteret på at omstændighederne skulle være i orden og at de så også får fulgt op på processerne. Jeg er sikker på at initiativer..

47.35: Maria: Er det så noget nyt de er gået ind og lave…det med certificeringer?

47.38: Lærke: Ja det er jo så en helt anden diskussion kan man sige fordi der har væren en anden organisation som hedder solidaridad, som er en søstergruppe eller hører til ”Made By organisationen”, som er en verdensomspændende organisation som certificerer fair trade. Dem er der rigtig mange europæiske virksomheder som bruger.

48.10: Maria: det er dem som Make zenz pigerne eller the baand som de hedder nu, også er med i?

48.25: Lærke: ja og de har også haft…der kan du jo se de har faktisk…det var jo faktisk os der fik dem til Peru første gang. Både Kristina og Make Zenz pigerne osv. og vi har været med til at give dem deres kontaktoverflade. De har så selv kontaktet made by og solidaridad. Der har eksisteret en organisation som repræsenterer made by I Peru men den har ikke været en certificerende organisme. Dvs. det skal stadig komme udefra hvis man skal have et internationalt certificat og det var så det vi prøvede og få implementeret ved regeringen hvor de så havde en proces hvor man kunne deltage. Og der var ni virksomheder som deltog i en proces med en italiensk certifications organisation som så er kommet i flere omgange og har fulgt op på processen som så efterhånden kommer til at vise resultater både for os og andre virksomheder som er blevet tilgodeset i denne her proces, som vi helt klart syntes er noget af det vigtigste fordi det også er vigtigt for Peru som "Marca Pais" eller what ever you could call it **(I1: O2, O3, RI, RF, R2, N1, N2, N3, N4)**.. Brand image..kan man kalde det. Og det er vigtigt for dem at opbygge hvis de skal kunne tiltrække investorer eller øge eksport eller, så bliver de nødt til at spille på nogle af de her tangenter som er vigtige for markedsføringen af landet på nuværende tidspunkt. Så det er også noget vi har rådgivet dem i samtidig med at det kommer os til gode naturligvis i sidste ende fordi vi blandt nogle af virksomhederne kan få nogle af de samme fordele. Organisationen som vi bruger rigtigt meget hedder Prom Peru..

50.45: Maria: Hvordan kom I I kontakt med Prom Peru organisationen, og hvordan kom i til at vide at der var noget der hed det?

50.50: Lærke: der er ikke kun en forklaring på det. Der er flere. En ting er at vi deltager I en modemesse I Paris hvor denne her organisation også er. Hvor vi har været uafhængige og har haft vores egen stand og de har haft en stand med 9 designere fra Peru, hvor vi så har kontaktet dem på samme messe og fået dem med over for at se vores stand og sørget for at de er kommet til at lægge mærke til os. Og det er måske sket over tre forskellige sæsoner. Vi har ikke ønsket at blive præsenteret sammen med dem fordi vi har ikke ønsket at blive sidestillet med nogle af de andre designere, og vi ville gerne bevise overfor dem at vi var et særskilt mærke, og de kunne se at vi solgte og de kunne se at vi havde en komplet kollektion osv osv. Så på den måde har vi fået kontakten til de mennesker vi skulle have fat på i Prom Peru for at de har kunne se at der ville være en gensidig gevinst i at arbejde sammen.

52.38: Maria: Dvs. i har selv kontaktet dem?

52.40: Lærke: Ja vi har selv kontaktet dem og så tror jeg man kan sige at det så var dem som kontaktede os til at udstille på Peru Mode og det var så også dem der kontakter mig engang imellem med hensyn til nogle kontakter i Paris og København. Og der har jeg ofte været meget fleksibel og givet dem en masse i starten uden egentlig at kræve noget til gengæld. Og det har jo så gjort at vi har skabt lidt, ikke et venskab med organisørerne, men vi kender efterhånden mange af dem som arbejder på deres kontorer og vi har været det for ligesom at vise at vi vil gerne hjælpe. Og vi har så også bevist at vi lever op til det de har forventet af os og vi har også bevist at de kan stole på os, og at vi ønsker ikke kun at det har været godt for os selv men også for den generelle tekstil og

modeindustri i Peru **(W1: O3, RI, RF, N1, N2, N4).** Og det har været vores intention helt fra start og er det stadig at det skal være en fælles drift og vækst som vi gerne vil tage del i men vi vil også gerne have at der er andre der har fordel af det sidestillet med os. Og hvis vi har noget vi kan dele udaf så gør vi det gerne. Og vi hjælper gerne andre designere også og giver dem nogle af vores kontakter. Det er ikke fordi vi holder vores kort tæt til kroppen. Og det kan du også se med nogle af de andre virksomheder, som du også har interviewet. De producerer i Peru nu og det er faktisk takket være os at vi har givet dem…vi har faktisk skaffet dem gratis flybilletter. Det er mig der er repræsentant, så det er mig er anbefaler dem og godkender dem kan man sige. De har selvfølgelig et ansøgningsskema de skal udfylde men det er den vej rundt.

55.07:Maria: Sikken en powerful woman du er?

55:11:Lærke: ja det kan man godt sige, men jeg vil jo så også rigtig dele ud af denne her power. Det har været vores filosofi hele vejen igennem at vi kommer længere hvis vi hjælper hinanden. Og det har også været med til at give denne her credibility tror jeg til vores virksomhedsprofil. Men det er jo også lidt en fin balance i og med at vi skaber mere konkurrence til os selv ved at vi siger ”kom og vær med og tag del i dette her”. Men netop også det der gør at vi differentierer vores produkt, produktionsstedet og historien bag produktet, som vi egentlig deler med andre nu. Men jeg ser det ikke som en svaghed. Tværtimod. Men det er selvfølgelig en balancegang men jo det er helt klart..det er ikke så ofte man møder nogle som gør de samme, men jeg tror også at vi provokerer det meget at hvis vi giver meget så føler folk også at de godt tør give os lidt igen. Om ikke andet så at have klare linier, så jo det tror jeg helt klart at det har noget at sige for vi vinder helt sikker trust og liability ved det.

7)

<u>Maja Haahr, Froks</u>

00.01 Maria: Det første jeg skal høre dig om er netop dengang du startede ud som designer. Hvornår var det?

00.14 Maja Haahr: Det var 2005. December 2005.

00.15 Maria: Og der har du taget en uddannelse på…?

00.20 Maja Haahr: Ja på Københavns mode og designskole. Det tog 2 år det er sådan et privat skole, hvor du stadigvæk får SU men du skal også betale for at gå der. Og før det havde jeg taget en handelsskole uddannelse, så man ligesom havde et lille grundlag og forståelse for økonomi også.

00.44 Maria: Og hvordan startede det hele så for dig? Med dit iværksættereventyr..

00.49: Maja Haahr: Ja altså det startede egentlig med at skolen den lå på Elmegade, for enden af Elmegade ved Nørrebrogade, og så gik jeg bare en tur og der lå sådan et designkollektiv. Og så så jeg at de søgte en, faktisk lige efter jeg var stoppet faktisk…3 måneder efter. Også gik jeg bare ind og spurgte og søgte så derinde og kom så til jobsamtale og sådan noget. Og det blev så mig og det startede ud med at man selv skulle sidde og sy det man hang ud i butikken og så solgte man så det tøj gennem den butik. Og så tror jeg der gik et halvt år hvor jeg ligesom kun sad og syeede til at jeg begyndte at tjene penge derigennem. Og så startede jeg på engrossalg også hvor jeg lavede en kollektion jeg også kunne sælge til andre butikker. Og der var det netop hvor vi lavede showroom 8 hvor vi 8 designere der gik sammen om at have et showroom og lave show. Hvor man ligesom fik solgt sin første kollektion derigennem. Og tog selv rundt ud og solgte til butikker og fik faktisk solgt ret godt ud den første sæson. Så det var ligesom der jeg startede ud.

02.06: Maria: Har der været nogle der hjalp dig frem fra dit netværk der i den allerførste fase?

02.10: Maja Haahr: ja altså der havde man jo Fünf designkollektivet, hvor man ligesom…jeg vidste jo ikke hvor man skulle købe stof henne en gros og jeg vidste jo ikke hvor man skulle købe knapper, og hvor man finder symaskiner og produktioner osv, så gennem dem der lærte man ligesom det meste omkring hvordan det hele fungerer i modeindustrien. Og omkring det marked man kan bruge i Danmark til at købe stof ind **(S3:O1, O2, O3, RI, N5, C2).** Og så er det jo bare det netværk man har dernede. Og man lærte meget gennem butikken om hvad der solgte og hvad der ikke solgte. Så på den måde kunne man også nemt trække sine kollektioner i den rigtige retning.

02.43: Maria: Hvordan var det du ind i der der Fünf?

02.44: Maja Haahr:Ja altså der søgte jeg, der var en der stoppede dernede og så søgte de efter en ny. Ja hvor der kom opslag i vinduet bare, og jeg gik forbi, og så kom jeg ind og søgte og kom ind og viste min kollektion. Og så var der nogle andre også, men valgte så at jeg skulle være den. Og der har jeg så et værkstedsplads dernede hvor jeg har kontor og konstruerer og syer prøver og sad og syeede alt selv. Så der blev man ligesom kastet ind i et netværk modsat mange andre, de skal selv opbygge det og selv sidde alene på et værksted…

03.30. Maria: Nå så du var ikke alene dernede?

03.32: Maja Haahr: Nej vi var fem dernede, så man havde ligesom nogle kollegaer, selvom man selvfølgelig er sin egen virksomhed. Så det har helt sikkert gjort at man kom i gang på en mere sikker måde. I starten var jeg også på supplerende dagpenge og sådan, og hvordan man kunne kombinere de to ting sammen. De havde jo ligesom været igennem hele processen med at starte op så man fik jo bare foræret hvordan man ligesom skulle gøre. Og det har da helt klart været en hjælp..ellers tror jeg aldrig jeg var kommet i gang. For det er fandme hårdt at skulle finde ud af det hele selv **(S3: O1:RI, R1**). Jeg var nærmest parat til at finde et andet job. Bare noget helt andet, fordi det virker så skræmmende allerede at skulle ud og være designer for et eller andet firma, og det er så svært at komme ind uden erfaring. Fordi det er netop et meget lukket selskab, hvor man skal kende nogen for at komme ind. Det er ikke ligesom at søge job i netto…de skal virkelig have noget der rykker. Så det var da helt klart den perfekte måde at starte på.

04.39: Maria: Hvordan mødte du så dem fra showroom 8, hvordan var det lige at det kom i spænd det samarbejde?

04.42: Maja Haahr: For eksempel en af pigerne nede på Fünf, Mie, hun havde gået på en skole men med pigerne der havde address. Så der kendte hun dem igennem, som så også kendte Line som også er med i Showroom 8 **(S3:O2, O3, RI, N5, C2).** Og så har vi været på noget der hedder Fanny og fox ude i kødbyen og som også ligger under modeugen hvor det ligesom er for nye designere der kan vise deres kollektioner derude i råhuset. Og der kendte vi nogle andre. Og så satte vi os så sammen der mig og Mie og så nogle af Address pigerne og ringede til nogen af dem og høre om de ville være med til at lave et show under modeugen og et modeshow. Fordi det koster jo mange penge at få stablet på benene.

05.27: Maria: Var det inden forretningen i Ahornsgade blev til noget?

05.28: Maja Haahr: Address pigerne havde allerede forretningen deroppe. Jeg tror det var et andelslokale de havde købt og som de ligesom overtog det. Der havde ligget en butik før som de så overtog og gjorde til adress.

05.49: Maria: Var det noget du ligesom efterspurgte at I skulle blive en større klan?

05.52: Maja Haahr: ja, altså fordi Mie kendte dem jo og man lærte dem at kende gennem Fanny og Foxy.

06.07: Maria: Og Mie hun var også der i Fünf samtidig med dig?

06.08: Maja Haahr: Ja det var hun og Adress pigerne var så også derude i råhuset til fanny og foxy. Og så lærte man jo alle de der mennesker at kende. Og så mødes man jo til kaffe og ligger meget tæt på hinanden. Man var tit oppe og drikke kaffe eller et eller andet fordi Ahornsgade og Elmegade lå jo så tæt på hinanden. Og så sad vi bare og snakkede en dag og blev enige om at vi måtte gøre noget for at komme ud. Der er squ svært at gøre det selv når man er så lille. Så der sad vi bare og fandt på konceptet og ideen bag showroom eight. Ja og så startede showroom 8.

06.48: Maria: ja og med bjørnen og alt det der. Hvem var egentlig inde i den?

06.49: Maja Haahr: Ja det var Rikke Hubert der var inde i bjørnen..

07.01: Maria: Og hvordan føler du det har været i starten, har du sådan trukket på meget på din familie også. ? Og hvad med dine venner, har de også hjulpet dig?

07.06: Maja Haahr: Altså sådan rent økonomisk, det er jo klart min søster er jo revisor og har været revisor for mig i starten **(S1: O1, O2, O3, RM, R1).** Og jeg kørte ligesom den vej frem der hedder økonomi og ikke bare at kaste mig udi det og købe ind og låne penge osv osv. Og det har måske selvfølgelig også det der har gjort at jeg har holdt også gennem krisen.

07.34: Maria: ja så du har haft et skarpt øje for økonomien?

07.36: Maja Haahr: ja at det ikke løb løbsk. For eksempel der, Mie, måtte jo droppe alt engros fordi det pludselige kostede for mange penge. Det der sker når man sælger med en gros er at lige pludselig skal man købe en masse materialer ind, du skal lave en hel kollektion, du skal betale for en hel produktion. Og det skal du først levere et halvt år efter og så er der tit de har svært ved at betale til tiden så får du måske først dine penge et år efter. Og inden da skal du nå at lægge ud for endnu en kollektion. Altså det bliver nemt en 100.000 eller en halv million på det. og så kom krisen jo også, og det gjorde at mange gik konkurs. Altså jeg havde fire butikker der gik konkurs, hvor jeg så ikke fik mine penge.

08.18: Maria: Er det nogle af de butikker du solgte dit tøj til?

08.20. Maja Haahr: Ja, det er enormt svært. Og så er det meget at samarbejdet med butikker fordi at de netop køber det ind et halvt år før så når sæsonen kommer, så er der lige ”Ahh kan vi ikke bytte det, kan vi ikke lade være med at få det…”og vhis man ikke går med på det, så mister man butikkerne.

08.45: Maria: Hvordan har du fået disse butikker til at sælge dine ting?

08:47: Maja Haahr: Til at starte med den første sæson der rejste jeg bare rundt. I Århus og København.

08.53: Maria: Så du tog simpelthen selv ud fra sted til sted og spurgte om det var noget de kunne tænke sig at have til salg i deres butik…

08.59: Maja Haahr: Ja. Og det var jo i opsvings-tiden. Der var det jo ikke så svært fordi alle købte bare ind og det var måske også det der var problemet. Og så tog jeg på messe sæsonen efter og har været på messe i øksnehallen nogle sæsoner. Men det er jo også enormt dyrt, så da krisen kom der valgte jeg..Og det er jo også enormt dyrt at lave katalog, det koster jo nemt 50.000 for at lave kataloger. Og så 20.000 oven i en messe stand. Så det er jo rigtig mange penge der skal tjenes ind. Så der krisen så kom der var jeg tæt på at knække nakken, fordi jeg ikke kunne få penge fra de butikker jeg havde solgt til, så der valgte jeg at skære alt en gros væk og så åbne denne her butik i stedet for. Fordi Fünf har ligesom finansieret hele en gros delen for mig og det er fedt det der med at man får sine penge når folk går ud af døren og man møder de personer, som der køber ens ting. Altså det var meget mere ærligt og jeg kunne meget bedre stå inde for det end hele tiden at skulle gå på kompromis og føle at man at det var butikkerne der ligesom satte gangen for hvordan tingene skulle gå. Det der med at de hele tiden bare kunne levere tilbage og hvis ikke man ville tage imod det er man ikke deres forhandler mere osv osv. Så jeg syntes det var for hårdt når man ikke har en sælger på eller et helt team som ligesom kører en gros delen for en. Det var for hårdt, det blev for personligt og det kom for tæt på. Så det valgte jeg at køre denne her butik i stedet for og så satse på detaildelen. Og der får jeg jo 100% for et stykke tøj.

10.36: Maria: Vil det så sige at du så slet ikke har nogle af dine ting ud andre steder længere, Slet ingen steder??

10.38: Maja Haahr: Ja jeg har droppet alt en gros.

10.42: Maria: Ok, og hvordan går det så nu?

10.44: Maja Haahr: Ja det går bedre, fordi du får penge ind hver dag. Du har en flydende økonomi i stedet for at du er afhængig af at der nogle andre der skal betale. Man bekymrer sig jo ellers rigtig meget. De svinger jo i øst og vest. Altså. Den ene sæson vil de have det, og den anden noget andet. Og her kan man køre en style i 2 år for eksempel, fordi folk er glade for at de kan komme igen og få det samme, og måske i en ny farve. Hvis de har for eksempel en eller anden yndlingskjole, så er de glade for at de kan komme og få den i 2 andre farver. Og så lærer man bare rigtig meget om hvad det er der sælger, fordi du står jo og får de rå fakta når du står i prøverummet. Og det gør bare at du har en meget altså, en forhold til hvad du solgte før, der lavede du mere hvad du syntes kunne være fedt og det hele blev måske lidt for detaljeret og specielt til at det egentlig kunne sælge ude i butikkerne. Og hvor at nu, hvis jeg producerer 100 stykker tøj så får jeg solgt 90 af dem, hvor før der solgte jeg måske 50 af dem og 50 på udsalg. Fordi man ikke har den følelse. Så det har helt klart gjort at man får mere ud af sine penge og at man ikke skal investere så meget for at der er noget der skal køre.

12.05: Maria: Hvor får du produceret dine ting henne?

12.07: Maja Haahr: ja det var faktisk gennem en stofhandler som jeg kendte. Hvor jeg spurgte ham om han kendte nogle produktionssteder og sådan noget. Også kendte han en dansk agent der hed Britta, som jeg så tog kontakt til og hun producerede så min første kollektion. Hvor hun ligesom tog sig**…(W1:I1: O3, RI)**

12.25: Maria: Hvad var han, ham stofhandleren? Var han bare en bekendt?

12.27: Maja Haahr: Jamen det var bare en jeg købte stof igennem. Og hvor at vidste at hvis jeg for eksempel gerne ville have noget stof med elefanter på, jamen så lavede han det for mig.

12.40: Maria: Så han er en du har handlet hos før, og derfor tænkte du at kan må kende nogle..

12.44: Maja Haahr: ja. Ja jeg spurgte ham. Fordi at Mie for eksempel, hun havde et produktionssted men ville ikke ud med det, fordi så var hun bange for at så ville hendes ting ikke blive prioriteret så højt. Så det var egentlig meget lukket land. Også når man spurgte Adress osv. det er også en konkurrence. De behøver ikke altid fortælle hvor de fik deres stof fra. Så jeg fik bakset det på benene selv, og det har været super godt. Og jeg har aldrig ikke fået leveret ikke til tiden. Og de fejl de har lavet har været måske 0,05.

13.28: Maria: Nå det lyder da fantastisk. Og du tegner også…?

13.30: Maja Haahr: Ja, tegner også og konstruerer også. Og så sender jeg mønstrene ned til dem og så laver de prøverne.

13.40: Maria: Laver du sådan et sample? F.eks. på en kjole så laver du en prototype, som du selv syer og så de både tegning og kjole. Og har du været nede og besøge dem også på produktionsstedet?

13.50: Maja Haahr: Ja jeg har også prøvet hvor jeg kun leverede tegninger, men der har jeg bare lagt mærke til at der skal de mange gange frem og tilbage før at det bliver perfekt og det er bare for dyrt i fragt. Altså alt bliver ædt op i fragt. Jeg var dernede sidste uge faktisk. Er dernede en gang hvert halve år. Men nu den danske agent hun er der ikke mere så nu har jeg selv direkte kommunikation.

14.11: Maria: Nå ok så du har haft en dansk agent?

14.12: Maja Haahr: Ja som kørte det hele for mig dernede i Bulgarien.

14.15: Maria: Hvordan var det helt præcist du kom i kontakt med hende agenten?

14.15: Maja Haahr: Ja det var igennem stofhandleren, som kendte agenten.

14.18: Maria: Ok nu er jeg med.

14.20: Maja Hahhr: Ja hun arbejdede med forskellige produktionssteder og hjalp folk med og producere. Det var ligesom hendes job. Hun tog ned til Bulgarien fandt en masse produktionssteder og prøvede…

14.31: Maria: Hvorfor er du stoppet med at have hende som agent?

14.32: Maja Haahr: Ja, hun stoppede selv. Hun laver det stadigvæk bare på andre måder. Men også fordi så var det nemmere. Fordi der sad også endnu en agent dernede, så hvor der før var to led så er der nu bare ligesom et led. Og han snakker perfekt engelsk og kan bulgarsk så det fungerer rigtig godt. Og det er også noget der er mange der knækker halsen på netop at det er et dårligt produktionssted med...Hvor hvis du skriver en mail så får du svar 3 uger senere. Hvor han svarer efter 5 minutter. Han sidder kun foran computeren. Det er det eneste han gør. Så det er sindsygt god kommunikation og jeg tror det er godt at have et lille produktionssted når man er lille fordi så bliver man også prioriteret højt **(I2: O3, IR, C1).** Hvorimod hvis man har et stort produktionssted hvor man bare er en lille fisk. Så jeg er faktisk deres største kunde og det gør jo at man får tingene som man gerne vil have det. Så det er super. Og forrige gang vi var nede og besøge dem der erfarede vi så at når man laver en kjole er der enormt mange rester..stofrester. Som de så havde valgt at gemme, og som de har gemt de sidste 6 år. Og jeg var faktisk nede og besøge dem for første gang her sidste år og så tænkte vi hvad pokker kan vi bruge det til, det er lidt tosset at gemme det men så var de vi tænkte at vi kunne lave børnetøj udaf det. Også 14 dage senere havde vi købt et lokale på skt. hans torv, og så fik vi så hurtigt produceret noget børnetøj, og så åbnede børnetøjbutikken så der på Skt. Hans torv.

16.07:Maria: Hvordan går det så med det?

16.08: Maja Haahr: Jamen det det er jo helt nyt, så det tager mange år at bygge op, og denne her er jo også bare kun et år gammel, så det tager lang tid at bygge op. Men konceptet er at vi kun må bruge rester og derfor hedder den Madam Skrald.

16.09: Maria: Ok, sikke et sødt navn, ligesom den figur fra Fraklerne…

16.22: Maja Haahr: Ja lige præcis. Og så fragter vi kun vores børnetøj sammen med vores voksentøj, fordi det jo ligesom skal være bæredygtigt. Men det er helt nyt, så det skal bygges op. Men folk er jo vilde med Fünf og det der med at de kommer ned og få noget man selv har lavet..og få det som de gerne vil have det.

16.50: Maria: Så I laver også sådan meget customized tøj, f.eks. hvis der var en kjole jeg gerne ville have lavet i en anden farve, så kunne i godt lave den.

17.01: Maja Haahr: Ja det kan vi sagtens lave. Og folk vil gerne have noget for sig selv. Og det betaler man ikke ekstra for, kun hvis det er noget meget vildt de vil have. Der er også nogle folk der gerne vil have lavet en brudekjole og så køber de selv noget stof og så kan vi sy den. Men det gør vi ikke så meget mere.

17.29: Maria: Og sådan noget som at finde sådan noget som det på skt. hans torv, er der nogle der har hjulpet med at finde..

17.39: Maja Haahr: Altså med det her lokale, der gik jeg bare hele byen rundt og tog en dag sammen med en ven hvor jeg gik alle steder hen og så hvor der var muligt. Og så var det heldigt at det ikke var ren afståelse det her er så ren leje. Det er så dyrt men…men hvis det går dårligt kan man stoppe det hurtigt igen. Og for eksempel sådan nu der er det jo meget stille fordi det stadig er meget koldt og sæsonen bare ikke skifter. Så folk venter lige på at foråret kommer før de bevæger sig herhen.

18.22: Maria: Folk er totalt forårskulrede i dag. Du skulle lige se gaderne de sidder ude på fortorvet og opfører sig som om det er 20 grader. Typisk os danskere. Men sådan noget som regnskaber og sådan nogle praktiske ting, det var din søster der står for det..?

18.44: Maja Haahr: Ja min søster står for alle regnskaberne, men jeg laver selvfølgelig selv budgetter og likviditetsbudgetter så jeg har hele tiden, styr på cash flow **(S1: O3, R1).** Så man har de penge man bruger på den rigtige måde. Og når man ikke har det så må man jo finde på at lave et lagersalg eller skære lidt ned. Og det er klart den vinkel der gør at det kan fungere.

19.05: Maria: Og hvad med dengang du lavede kataloger og den slags? Og med Lookbook, hvordan kom det ligesom i spænd er der nogen fra dit netværk der hjalp dig der?

19.20: Maja Haahr: Der kom faktisk to fotografer ned og spurgte om de måtte låne noget af mit tøj. De gik på en eller anden fotoskole. Så de kom ned og spurgte om de måtte låne noget tøj. Ved ikke om du kan huske Andreas og Henrik. Tror også de skød billederne til showroom 8.

19.42: Maria: Ok, jeg kan godt huske der var nogle fotografer der men kan ikke huske hvordan de så ud.

19.45: Maja Haahr: Og så spurgte jeg så dem første gang om de ville tage billeder til min kollektion. Men det var faktisk ret dyrt fordi de havde det sådan med at de skulle have penge for det. Så det var ret dyrt at få lavet billeder. Men så kunne man jo netop bruge new faces, og sådan noget og det er jo heller ikke så dyrt. Og få trykt kataloger og det er desværre pisse dyrt at få lavet ligegyldig om man kender nogen eller ej.

20.33: Maria: Hvad med make-up artist? Har du haft det på?

20.35: Maja Haahr: Ja det var en af mine veninder der kendte en professionel make up artist. Og hende brugte jeg nogle gange. Og senere fik jeg anbefalet en anden. Det er altid nogen man kender gennem nogle andre. Det er aldrig… **(S2: I2: O3, C1)**

20.56 : Maria: Ok kan du give mig navnene på dem, jeg har nemlig tænkt mig at lave et kort over hvem der har hjulpet med hvad.

21.00: Maja Haahr: ja der var en der hedder Julia, som lavede Make up og hår første gang, Og som er hende min veninde Anne Marie kender, som jeg har boet sammen med og har denne her butik sammen med. Og anden gang der var det faktisk min frisørs veninde, som både lavede make up og hår også **(W1: I2: O3, C1).**

21.23: Maria: Og dem der har lavet det de har været professionelle uddannet makeup artister og hårstylister?

21.25: Maja Haahr: Ja, det er de. Og der er mange der vælger ikke at gøre. Og det er noget der måske har været lidt mit problem fordi jeg har brugt for mange penge på… Og det er jeg aldrig gået på kompromis med at dem der tager billederne og dem make-up og hår og katalog det skal være i orden. Fordi ellers så er det squ svært at sælge et produkt i den anden ende. Jeg tror egentlig også det var det der gjorde at jeg kom så hurtigt ud i butikker med mit tøj, fordi at det hele så så ordentligt ud **(W1: I2: O3, C1).**

22.00 Maria: Så de der fotografer de retoucherede også billederne efterfølgende med grunding billedbehandling?

22.02: Maja Haahr: Ja det gjorde de. De var ligesom et makkerpar hvor ham især den ene var uddannet i photoshop.

22.23: Maria: Og så senere i designprocessen er det sådan så at dy har sparret meget med venner, bekendte eller spørger folk til råds?

22.29: Maja Haahr: Nej overhovedet ikke. Men det er nok også fordi at jeg får lidt kommentarerne i butikken, fordi jeg bliver jo nødt til når jeg har butikken i Elmegade, bliver jeg nødt til at forholde mig til de kunder vi har. Derfor var der meget stor forskel på da jeg lavede en gros og til det tøj jeg laver til Funf butikken. For da jeg lavede til en gros, kunne jeg ligesom mere bare lave det tøj jeg

selv syntes var fedt og bare give den gas, med alt muligt sjovt og spøjst. Men så finder man jo udaf at så snart du kommer udi butikkerne at de vil have noget salgsbart. Der er simpelthen ikke nok..Danmark er simpelthen ikke stor nok til at man vil kunne lave det tøj man gerne vil fra starten. Der var så få butikker, ligesom naq store inde i København, de købte det ind, men i bund og grund vil butikkerne helst have noget der kan sprøjte igennem. Så man skal virkelig præstere også som ny. Så lavede jeg meget læder eller sådan meget sort i starten, meget sort. Og nede i Fünf så fandt jeg så ud i at når jeg lavede den style i rød, og eller i blå eller gul, så solgte jeg dobbelt så mange jo. Så på den måde har min stil det jeg laver ændret sig meget i forhold til hvad kunder gerne vil have, fordi jeg lyttede til kundernes reaktionerne. Og det gør at det ligesom er blevet mere kommercielt end det var i starten fordi hvis man vil være meget niche præget er det vigtigt at man kommer ud i alle storbyerne. Og det er meget det at unge har som drøm at kunne lave det her helt specielle meget nicheprægede, men jeg har jo så erfaret at det er nødvendigt at det bliver mere kommercielt for at det kan løbe rundt.

25.26 Maria: er det noget du sådan selv har fundet udaf på den hårde måde eller er der også nogle der har fortalt dig det eller guidet dig i denne anden retning?

25.30: Maja Haahr: nej, jeg lavede for eksempel en hættetrøje og så lavede jeg ikke andet i 2 år fordi jeg simpelthen ikke kunne følge med i at lave hættetrøjer. Så lige pludselig så var jeg hende der laver hættetrøjer og det havde jeg aldrig forestillet mig. Så nogle gange vælger kunderne bare ens vej.

25.46: Maria: Hvorfor var det du lavede hættetrøjer?

25.48: Maja Haahr: De solgte bare helt vildt godt. Sindsygt godt. Så var der jo så stor forespørgsel så det blev jeg nødt til at arbejde videre med. Og selvfølgelig var de også nogle sjove der kom udaf det med nogle sjove detaljer, men lige pludselig så lavede man meget af sådan noget. Så jeg er blevet ført meget rundt. Det er ligesom kunderne der vælger hvilken retning man bevæger sig udaf. Så…

26.28: Maria: Sådan motivationsmæssigt, hvem har så mest været der for dig med at motivere?

26.31: Maja Haahr: Min søster. Når jeg har været helt nede i de sorte huller, og syntes at det hele var af lort til, så siger hun bare ”sådan er det, det er svært. Og det er meget normalt”. Så det er helt klart min søster (S1: RM). Også har man jo det netværk nede i Fünf at man arbejder sammen med nogle hver dag og ofte har man det tit ens på samme tidspunkter. For eksempel i stille perioder, som tit er februar og november så har vi det jo tit på samme måde **(S3:RM9).**

28.36: Maria: Så, nu her hvad er planen for fremtiden?

28.40: Maja Haahr: Planen nu her er at få børnetøjsbutikken op at køre. Fordi jeg har jo været vant til at når folk går ud herfra så har de lagt 1000,-kr og i børnetøjsbutikken så lægger de 100,-kr. Så der skal meget mere til. Vi har aldrig gået op i merslag eller prøve at prakke kunderne noget på. Men der er fint med salg dernede. Men fordi meget af tøjet kun koster 100-200,-kr så skal der meget

mere til at det bliver noget. Så det er helt klart den jeg kæmper med nu, fordi at jeg også har en fuldtidsansat. Hvor at normalt i de andre butikker der har vi en dag hver, fordi vi er fem. Så der har man ingen udgifter til personale. Og dernede der har vi en fuldtidsansat´, så det er helt klart det jeg kæmper med nu hvordan det kan lade sig gøre…fordi man netop skal kunne smide så mange penge i det for at kunne give en løn.

29.31: Maria: Ok, Hvad med sådan noget som investorer er det noget du nogensinde har overvejet?

29.32: Maja Haahr: Nej jeg har aldrig…det var lidt der man var da man begyndte i en gros. At man skulle gå helt derud og prøve at få nogle sælgere på så man kunne få nogle investorer osv osv. Men jeg tror at jeg er lidt den der gamle købmand. Jeg er ikke til at låne for meget eller bringe andre mennekserr indi som gør at der kommer for mange risikoer, der er jeg mere at jeg hellere selv vil bygge det op stille og roligt. Og det er gået rigtigt godt. Både at man har en god løn og man kan forsørge sig selv. Så på den måde, jeg har ikke nogen drømme om at blive kæmpe stor.

30.11: Maria: ja altså du kan leve af det her nu?

30.15: Maja Haahr: Ja det kan jeg. Og det er det jeg kan leve kun af Fünf, og nu kan jeg så leve endnu bedre fordi jeg også har Shop. Men madam skrald butikken, den skal jeg så give penge til hver måned lige nu.

30.31: Maria: Ok men hvordan, ejer du en af butikkerne og så har du…

30.32: Maja Haahr: ja altså Fünf, har jeg sammen med tre andre. Så jeg har 1/3 af Fünf. Og så her har jeg det sammen med det ene mærke og madam skrald ejer jeg sammen med Sarah. Så jeg har to Aps'ere og en enkeltmands virksomhed.

30.56: Maria: Ok det er også meget. Hold da op. Og så er du bare de forskellige steder de forskellige dage om ugen?

31.00: Maja Haahr: Ja en gang om ugen i Fünf og en gang her, og en gang i madam skrald også. Fordi det er nu vi også går ind og står lidt derinde selv også for at spare nogle penge.

31.14: Maria: Og dem som du har dine butikker med det er alle sammen nogle du enten har gået på skole med eller har lært at kende senere hen..

31.18: Maja Haahr: Altså dem jeg har denne her med, der er for eksempel Djuna Paris som jeg lært at kende ude på messen hvor vi stod tæt på hinanden en af sæsonerne og begyndte at snakke sammen. Og vi havde begge to det her lille mærke. Og så spurgte jeg hende den anden Maja om hun ville være med til at åbne denne her butik. Og så spurgte jeg så Mie nede fra Fünf om hun ville være med. Der var vi kun fire det første år og så har vi lige fået en femte ind her, som er helt nyuddannet, hvor vi simpelthen bare lagde det ud på facebook. Også er søgte hun så og hun er rigtig dygtig og er gået på samme skole som mig. Men det fungerer rigtig godt det der med at man ikke er alene. For eksempel Vibe Johansson og Rikke Hubert er de eneste der stadig laver noget udaf de 8 vi var oprindeligt. Fordi det squ svært at få det stablet på benene uden at man har investorer der kan

køre hele møllen af. Man kan ikke både være sælger selv og det hele man bliver nødt til at have noget hvis man vil ud i engrosverdenen.

32.23: Maria: Føler du selv også med dit netværk også at de har gjort meget for dig for at du stadigvæk er i branchen? Eller er det meget også selvforskyldt at du selv har kæmpet for det?

32.40: Maja Haahr: Nej, altså jeg syntes folk har været meget lukkede mht. produktion, og hvordan de gjorde tingene og hvem de brugte som fotografer. Det ville de helst ikke ud med. For man vil jo stadigvæk gerne finde sin egen stil, så jeg har ligesom kæmpet meget selv men selvfølgelig gennem folk jeg kender har jeg fundet frem til nogle andre fotografer jeg har fundet igennem nogen og som man ikke er konkurrenter med. Men lige der omkring Fünf der har det været lidt svært nogle gange, fordi vi er så tætte, men omvendt nu så har jeg foræret dem hele mit produktionssted. Fordi jeg kan selv huske hvor svært det var at finde et produktionssted, så nu har Mie fået mit produktionssted også som først ikke ville give hendes. Fordi jeg syntes det er så svært. Og jeg kan jo godt mærke nu, før kunne jeg bestille noget og så gik der 2 uger, men nu går der 2 måneder. Men omvendt det der med at kunne hjælpe andre i gang, fordi det er så svært det sætter jeg også stor ære i at man ligesom hjælper andre. Så jeg har ligesom givet mit netværk meget ud til andre både med produktion og leverandører og fragt, det billigste fragt.

33.56: Maria: Hvordan har du fundet frem til det?

33.58: Maja Haahr: Der spørger jeg jo bare, for eksempel, spurgte jeg ham min agent nede i Bulgarien fordi han kender jo det Bulgarske marked og jeg tænkte at det må jo være billigere gennem et bulgarsk firma end det er gennem et dansk firma. Så undersøger han det og så var jeg dernede og undersøgte forskellige priser og skrev e-mails til forskellige om. Og så finder man jo frem til det billigste. Og nu har jeg fundet udaf at købe stof nede i Bulgarien også i stedet for at købe det her og det giver jeg også bare til de andre.

34.30: Maria: ok, og hvad med sådan noget som hjemmeside. Er det noget du har lavet?

34.31: Maja Haahr: ja jeg lavet en til mit mærke. Det er faktisk min bedste venindes kæreste der er webdesigner **(S2: I2: O3, RI, R1).** Men jeg betaler ham stadigvæk. Det er stadigvæk dyrt men selvfølgelig er det en bedre pris end hvis jeg skulle ud og finde det andre steder. Men der er så lidt tid, så det er faktisk hvad jeg prioriterer mindst fordi jeg ikke får taget billeder mere eller kataloger. Så er der ikke rigtigt så meget at proppe ind mere. Før i tiden havde jeg meget styr på hver sæson. Men facebook bruger jeg i stedet meget, da det er nemt og man kommer ud til bredt publikum. Så overvejer faktisk helt at lukke hjemmesiden ned og så køre over facebook i stedet for. For der er det jo helt ok at man bare tager et billede og lægger det ud på facebook, men det kommer meget hurtigt til at se meget hjemmelavet ud på en hjemmeside. Så det fungerer rigtig godt, der poster man lige hvad man har fået hjem, og så ser folk det hurtigt.

8)

Line Hvass, Vita Vass

00.01 Maria: Til at starte med vil jeg gerne høre lidt om hvordan det hele begyndte for dig med at blive designer?

00.14 Line Hvass: Jeg startede ret tidligt, altså jeg var lige flyttet herover og var 18-19 år gammel, og jeg var lige begyndt at sy og så gik jeg ind til en butik der stadigvæk ligger inde i Gothersgade som hedder kvindehuset, hvor der er en masse unge mennesker der sælger deres tøj fra og så er tøjet ofte lavet af sådan nogle genbrugsmaterialer. Og så spurgte jeg om hun ikke kunne tænke sig at sælge mine ting. Og det kunne hun faktisk ikke til at starte med. Og så fik jeg min søster til at overtale hende **(S1: I2: O1, RF, N1, C2).** Og så fik jeg lov og så var jeg faktisk den der solgte allerbedst i hele den butik. Og så fik jeg værksted der inde og så kom jeg ind på håndarbejdsseminarium og gik der og imens jeg gik der fik jeg også lyst til at lave tøj til andre butikker. Og så blev jeg lidt provokeret af at der ikke måtte komme andet end kvinder i kvindehuset fordi det er sådan lidt krisecenter agtigt så havde jeg værksted om i baghuset og der måtte der heller ikke komme mænd hen og jeg havde sådan nogle projekter hvor at der nogle gang skulle bruge fyre. Og derfor tænkte jeg fuck det, nu vil jeg lave herretøj.

01.53 Maria: Hvad syntes de om det, var det ok med dem at du så bare ville lave herretøj?

01.56 Line Hvass: Hende der var dernede...på et tidspunkt var der en der kom og smed en af de fyre ud, men, så lavede jeg de her bluser, og gik så ind til Mads Nørgaard med dem...nogle forskellige hættetrøjer, og det var før Henrik Vibskov. Også syntes de at de var helt vildt fede. Det var sådan nogle hættetrøjer med print på. Jeg havde lavet sådan nogle dart pile i hætten og dart skove i midten. Dem bestilte han en masse af. Så det var ret fedt, og stort...Mads Nørgaard!

03.32 Maria: Du kendte ham ikke engang i forvejen?

03.40 Line Hvass: Nej det gjorde jeg nemlig ikke. Men der var han ret cool, tog bare en chance. Jeg tror at han kigger meget på hvad han selv syntes.

03.48 Maria: så det vil sige dit tøj kom så til at være i Mads Nørgaards butikker,

03.56: Line Hvass, ja og der var også sådan en tv vært der havde en af mine trøjer på så det var ret sjovt og mærkeligt.

04.12.Maria: Ja så du leverede bare tøjet til ham men havde stadig de eget kørende ovre i kvindehuset?

04.18: Line Hvass: ja lavede stadig tøj til butikken i kvindehuset...

04.23: Maria: Og hvornår var det du startede med alt det her, var det sådan i starten af 2004...?

04.25 Line Hvass. Ja det var det nok. Eller det var nok mere i 2002 da jeg startede på skolen i 2002. Og så i 2003 så flyttede jeg værksted hvor jeg så gik sammen med fire andre medstuderende hvor vi så havde butik samtidig ude på Nørrebro, hvor vi sad og syede vores egene ting og solgte dem så vi havde sådan et fælleskab så man ikke bare sad alene med det. Sparrede med hinanden også og sådan noget. Jeg tror jeg var der i 2-3 år og så da jeg var færdig med at studere i 2006, så fik jeg lyst til at producere mine ting i udlandet, fordi jeg gad ikke rigtig at sidde og sy det hele selv. Det er sådan mere designfasen som interesserer mig.

05.29: Maria: Du tegner også og sådan noget?

05.30: Line Hvass: Ja, altså tøj kan jeg godt tegne. Så det er nogenlunde forståeligt. Ja og så fik jeg lyst til...altså jeg tænkte jeg bliver nødt til at flytte fællesskab fordi jeg skal møde nogle nye som måske er nået et stykke længere og som har nogle andre erfaringer. Fordi nu har vi sådan siddet på uddannelse på samme sted så vi sidder bare sådan med de samme erfaringer. Så fandt jeg lige Link Up, som du sikkert også kender. Link Up er sådan en hjemmeside for sådan et netværk der er lavet af arkitekter på et tidspunkt. Men det er sådan for designere.

06.31: Maria: Nå jamen det kendte jeg faktisk ikke

06.33: Line Hvass: Nå ok men det er et super netværk faktisk hvor det både er sådan med jobs men man kan også sælge nogle ting. Og det er også det bedste sted efter min erfaring at finde værksted og sådan noget. Så der fandt jeg et værksted ovre i Ahornsgade hvor de var nogle piger, som havde gået ude i Hellerup. Og de var gået i gang med en produktion og sådan noget, fordi mit store problem var at man havde besluttet sig for at producere men hvor skulle man gøre det henne. Det er så svært at få de der kontakter.

07.18: Maria: Men hvordan var det så med netværk. Hvem har du trukket på. F.eks. da du fandt på ideen om at lave dine egne styles. Er der nogle du sådan har spurgt til råds om hvad du skulle gøre?

07.25: Line Hvass: Jamen så, blandt andet i den butik nede på Ahornsgade, de piger der arbejdede dernede. De var et skridt foran mig. Og de var heldigvis åbne overfor at komme med input til havde man skulle gøre **(S3: O2, O3, RI, R1).** Og jeg fik også kontakten til deres produktionssted. Og det er også sådan noget der altid er det svære. Så jeg kunne altid spørge dem til råds. Men mht. design har jeg aldrig rigtig trukket på nogen, sådan kreativt.

08.08 Maria: Du stolede på dit eget instinkt?

08.10 Line Hvass: Ja det er sådan noget af det eneste jeg sådan er100 % sikker på og som jeg ikke havde lyst til at gå på kompromis med. Ja så pigerne nede i Ahornsgade dem brugte jeg meget og de havde jo også et kæmpe netværk, med dem de havde gået på skole med. Og så var det vi dannede det der Showroom 8, fordi man fylder jo bare ingenting som sådan en ny lille designer. Og der er ingen der gider høre på en når man bare kommer der. Så vi tænkte at vi sådan kunne larme lidt mere

hvis vi slog os sammen. Så vi samlede sådan 8 stykker, hovedsageligt nogle der havde gået på skole der i Hellerup. **(S3: O2, O3, RI, R1)**

09.43 Maria: Ved du hvad der blevet af Mie fra Emfau? Er hun stadig aktiv som designer?

09.45: Line Hvass: Ja det gør hun.

09.50 Maria: Ja for der er jo mange der gået ned med flaget under finanskrisen er mit indtryk...

09.52: Line Hvass: Ja, altså jeg kører heller ikke på 100 %blus, men hun er faktisk ved at uddanne sig til tandtekniker samtidig. Men hun har stadigvæk butik Funf hvor Maja også er med fra Froks. Og Maja har også lige yderligere fået en børnetøjsbutik faktisk også sammen med en af dem der var med fra dengang. Nede ved skt. hans torv. Så bruger hun sine rester, stofrester til at lave børnetøj udaf. Redt fedt. Men de har jo ændret kurs også. De startede med at sælge en gros til butikker. Til nu kun at sælge igennem deres butik, men stadigvæk produceret til sin butik, fordi man tjener simpelthen ikke nok på at sælge til butikker. De skal have så meget for at sælge det for en og man får ofte ikke sine penge til tiden. Tit skal man vente et år før...

11.06 Maria: Hvordan går det med dig i dag, hvordan er det din produktion foregår?

11.10: Line Hvass: Jamen jeg har skiftet meget kurs, altså jeg har ikke produceret mange år nu til kollektioner eller til butikker på den måde. Men i stedet er jeg gået over til at lave sådan unika ting. Og også sådan i en mere kunstnerisk retning.

11.26 Maria: Ok, sådan så du kun laver en piece af hver eller hvordan?

11.28: Line Hvass: Ja altså jeg har lavet sådan nogle, faktisk en del kostumer til Malk de Kojn. Og så er det faktisk også noget med netværket at gøre. At efter jeg havde været der i Ahornsgade så rykkede jeg igen værksted. Det er faktisk meget bevidst jeg gør det hver gang. Og der mødte jeg så en pige som er kunstner på grønland, i det der nye værksted. Så gennem hende begyndte jeg at lave nogle ting...vi lavede en udstilling sammen, hvor jeg lavede tekstil værker og hun lavede malerier som vi tog op til grønland med og udstillede der. Også noget performance...meget mærkeligt kunstnerisk. Og gennem hende har jeg også fået en masse jobs. Kostumer til en grønlandsk julekalender f.eks. det var der i december. Og så pga. den så var der mange der gerne ville have noget af det tøj der var med i julekalenderen, så var der en butik i Nuuk der kontaktede mig. Så der har jeg tøj oppe nu **(S2: I2: O2, O3, N3, C2, N5).**

12.50: Maria: ej hvor fedt. Det må også være helt anderledes det der med at være i Grønland og der er koldt og naturen. Det er også en sjov dør der bare har åbnet sig på en eller anden måde.

13.07: Line Hvass: Jo det er ret fedt.

13.10 Maria: Er i så veninder? **(S2: I2: O2, O3, N3, C2, N5).**

13.12 Line Hvass: Ja det er vi. Ja vi har lavet rigtig meget...mange ting sammen. Vi har også...Hun havde fået sådan en opgave oppe på en skole som hun skulle udsmykke. Og så fik hun så mig koblet

på, så der var vi også oppe...det handlede om udkants Danmark. Og derfor var hun koblet på fordi med Grønland jo. Oppe i Thy, hvor vi havde sådan et forløb med børn hvor vi havde noget med en masse fisk og sad på...

13.47: Maria: Ok, det lyder meget kunstnerisk i hvert tilfælde.

13.49: Line Hvass: Ja så min virksomhed er sådan rimelig broget for tiden...

13.55: Maria: Ja og så har du det værksted derude for tiden ved Refshalevej. Er det også sådan et kunstnerforum. Hvordan er du kommet ind der?

14.04: Line Hvass: Jeg kom med da det lige startede op, men det var også sådan sted hvor jeg tænkte at det kunne være ret spændende at være med i sådan et stort fællesskab. Der er vi 30 mennesker derude. Men ja lige fra arkitekter...det er sådan lidt begrænsede hvad vi ligesom har lavet sammen der...

14.35: Maria: Men hvad så, søgte du bare ind der eller...? Hvor vidste du fra at der var noget?

14.37: Line Hvass: Ja, men det fandt jeg faktisk også igennem Link Up. Også har jeg altid haft et godt øje til Refshaleøen. Ved ikke hvorfor men det er jo også sådan et meget spændende sted.

14.50: Maria: Er det ikke også sådan meget råt...med kæmpe lagerbygninger og...man kan godt lave nogle fede shoots derude.

14.49 Line Hvass: Jo ekstremt råt. Tænkte faktisk også at du kendte det fordi det bliver lejet ud til...

15.16 Maria: Jo tror også jeg har lavet en shoot derude engang. Det var dengang jeg var i unique models. Så det er 7 år siden, hvor jeg var helt ny. Hvor der var en fyr der havde lavet en arkitekt stol i træ. Jeg tror nok det var derude vi var i en mærkelig lagerbygning. Det var meget råt. Men fedt nok.

15.36: Line Hvass: Ja altså det er jo et gammelt nedlagt værft, så der er nogle ekstremt store bygninger. Og vores er sådan et loft der ligger ovenpå sådan en hal. Også går du op ad sådan en jerntrappe, der ligger udvendt på bygningen. Så der er nogle ret flotte rum med udsigt over indsejlingen i København. Så ret fedt. Men det er meget meget råt, de har brugt et år på at sætte det i stand!

16.05: Maria: Ja så der er både designere, arkitekter...det er så sådan et multiforum for alle der har nogle kreative evner, og som er lidt selvstændige måske. Sådan lidt freelance agtige i sin arbejdsform? Så man kommer og går som man har lyst. Man kan mødes med hinanden og kommunikere, sparre og hygge sig.

16.30: Line Hvass, Ja lige præcis.

16.32: Maria: Det er da meget fedt. Fedt at det bliver brugt og at det ikke bare står tomt. Super godt og oplagt til det også.

16.35: Line Hvass: Ja det er det nemlig og der er begyndt at ske nogle ting derude også.

16.41: Maria: Nå det var da dejligt. Er der andre tøj designere end dig derude?

16.45: Line Hvass: Det har der ikke været, men egentlig er det ikke super oplagt til tøj, fordi det er så råt. Altså det er svært at rengøre, fuldstændigt når man sidder med sit stof.

17.02: Maria: Men du laver ikke sådan kollektioner halvårligt?

17.05: Line Hvass: Nej det gør jeg ikke for tiden. Det kan godt være jeg kommer til det igen, men det gør jeg ikke nu.

17.19: Maria: Så du laver bestillinger i stedet. Hvordan får du fat i alle de kunder og jobs?

17.25: Line Hvass: Jamen det er meget netværket. Hele tiden at gøre sig bemærket så man eksisterer i deres bevidsthed. Så jamen jeg har lige haft en opgave hvor jeg lavede sådan nogle hoodies til en grønlandsk band. Og det vat så igen fordi de kendte mig fra deroppe af. Nogle hoodies de skulle bruge til ders turne. Og det var igen fordi de havde set mine ting, et eller sandet sted i Grønland. Og det var igen pga af hende jeg havde værksted med.

18.05: Maria: hvad var det hun hed?

18.07: Boletta.

18.09: Maria: Ok, det kan godt være jeg laver sådan et kort over hvem og hvad der har ført til hvad fra ens netværk.

18.30: Maria: Hvad med herhjemme. Har der været nogle der har hjulpet dig andet end Mads Nørgaard? Er du stadig tilknyttet Mads Nørgaard?

18.38: Line Hvass: Nej, ej altså jeg har ikke været inde med noget siden dengang. Jo så har der været Art Rebels. Det er både musik, kunst og design. Sådan en hjemmeside community. Før havde de også butik men nu er det så kun salg over nettet. Hvordan var det nu lige jeg kom i kontakt med dem...Nårgh jo det var fordi jeg var i den der butik nede på åboulevarden til at starte med der med mine medstuderende. Og så kom der kunder ind, og derigennem kom jeg i kontakt med Ditte som var en af dem som startede artrebels op. Og hun spurgte mig så om jeg ikke ville være med til at ligge derinde. Så der havde jeg også nogle ting til salg der **(W1: O3, RF, N4).**

19.40. Maria: Laver du også noget andet ved siden af eller lever du faktisk af det?

19.41: Line Hvass: Jeg arbejder to gange om ugen i en vuggestue, så ved jeg har til huslejen. Det andet er simpelthen for ustabilt. Og så har jeg valgt at mit arbejde ligger på vejen ud til mit værksted, så er det nemmere for mig også at komme helt ud til Refshalevej, som jeg måske ellers ikke ville komme så ofte.

20.36. Maria: Hvad med sådan noget som at lave regnskaber og alle sådan nogle administrative ting. Er der nogle der har hjulpet dig med at få forståelse for hvordan man gør sådan nogle ting?

20.47 Line Hvass: Jeg har brugt nettet meget, en hjemmeside hvor der stod en del omkring hvad man skal gøre når man vil starte ny virksomhed op. Og så har jeg faktisk også gået på sådan et kursus. Sådan et bogføringskursus som jeg ikke fik noget som helst udaf. Og så på sådan et kursus for kulturelle iværksættere, hvor man kommer omkring rigtig mange ting. Blandt andet bogføring. Men efter 8 år er det gået op for mig også på opfordring fra andre at det godt kan betale sig at få sig en bogholder.

21.38 Maria: Har du så det i dag, en bogholder?

21.41 Line Hvass: Ja det er faktisk en min far har brugt den samme og så har bare overtaget hende agtigt. For jeg vidste ikke lige hvor jeg lige skulle finde en bogholder henne **(S1: I2: R1).**

22.05 Maria: Hvem føler du mest har hjulpet dig, det selvfølgeligt svært at sige men føler du mest det er din familie eller venner der har hjulpet dig frem, eller har det mere hvad bekendte ude i periferien, der har gjort forskellen..?

22.18 Line Hvass. Jeg syntes mest at det er dem som har været i nøjagtig samme situation som mig selv, som stod med de samme problematikker.

22.44: Maria: Kan du huske om du også har brugt nogle af deres bekendtskaber på nogen måde?

22.48: Line Hvass: Ja, det kan man sige. Jo altså andre designere der har været i gang lidt længere tid. Blandt andet produktions sted har jeg fået igennem nogle andre.

23.30 Maria: Hvor har du så produceret henne?

23.35 Line Hvass: Blandt andet i Østeuropa i Estland og Polen. Og polen, hvordan var det nu jeg fik fat i den? Det var nemlig også gennem netværk. En jeg kom i kontakt med, hun var faktisk også med i showroom 8. Hun var agent for en fabrik i Polen, fordi hun talte polsk. Så hun hjalp med at producere der (S3: I2: O3, RI, R1, C1).

24.12: Maria: Hvordan kan det egentlig være at i showroom 8 gik hvert til sit?

24.15: Det var fordi at Hannah og Bitten der havde address butikken de kunne ikke finde udaf at arbejde sammen mere.

24.34: Maria: Okay, så det var ikke fordi at det så meget var det økonomiske der haltede det var mere de to der bare ikke gad samarbejde længere...?

24.40 Line Hvass: Ja netop. Altså der skete heller ikke så meget i butikken det var heller ikke så meget det de baserede deres forretning på, det var mere deres mærke. Og det gik egentlig meget godt, men det nytter ikke hvis man ikke kan arbejde sammen. Vi kan jo stadigvæk bruge hinanden, men tror også at vi alle sammen syntes det var et stort arbejde. Det er også svært nogle gange at vide hvor meget man skal bruge på markedsføring...man kan hurtigt drukne i at bruge for mange penge på det.

25.22: Maria. Er det noget du har brugt mange penge på, altså markedsføring?

25.25: Line Hvass: Ja jeg har investeret en del i det. Det der også interesserer mig er at fortælle en historie. Og nårh ja der har jeg faktisk også brugt mine kontakter, fordi en af mine venner arbejder i reklamebranchen, og min søster er grafisk designer. Jeg kender rigtig mange som har hjulpet mig. Og som har hjulpet mig med at lave katalog også.

25.44: Maria: Hvad med hjemmeside? Er det også noget du har fået hjælp til?

25.50: Line Hvass: Ja med hjemmesiden, der har jeg også brugt nogle jeg kendte...det var så igennem det der art rebels. Ja, de har en butik dem der har lavet min hjemmeside.

26.22: Så lige der da var det især dine venner og din søster som er grafisk designer, som har hjulpet dig med de der ting?

26.30 Line Hvass: Ja, det var det helt klart. Det er ret mange ting jeg ikke kunne have gjort hvis ikke jeg havde et netværk. De første billeder jeg fik taget af mine ting var også nogle, nogle af mine tog.

27.11: Maria: Hvad med fotograf var det så ikke en professionel fotograf der tog dem?

27.15: Line Hvass: Jo, det er så også igennem venner. En der kendte en. Og senere igen der var det en af mine venner fra reklamebranchen som fik hyret en...det var sådan super heldigt at jeg har fået nogle tjenester de egentlig skyldte reklamebureauet har jeg sådan fået lavet over i min virksomhed. Jeg har fået lavet retouchering og fotografi for nærmest 100.000,-kr, så det er fuldstændigt vanvittigt. Det helt vildt.

27.46. Maria: What, altså det har du bare fået foræret...?

26.29: Line Hvass: Ja! Ja det var en af mine venner der arbejder i et reklamebureau som arbejder meget sammen med denne her fotograf, og så har han bare præsenteret mit firma for ham, og spurgt ham fotografen om ikke han kunne være interesseret i at være med til det her. Og ham fotografen skyldte så reklamebureauet en masse opgaver, så i stedet for at køre det over på bureauet så kørte han det så i stedet for over på mit firma. Så det var super fedt. Man han ville også gerne have nogle fede billeder til sin portfolie og han syntes det lød som en opgave der var gods i. Rigtig god fotograf. Sigurd Grunfeldt. Modefotograf. Ja og så gennem Sigurd, så fik jeg så Lasse P. **(S2: I2: RI, RF, R1, C1).**

29.06: Maria: Ja Lasse P. Han er jo kendt hårstylist.

29.09: Line Hvass: ja og også make up. Så er der mange der gerne vil arbejde sammen med Sigurd, så får jeg professionelle make up artister på **(S2: I2: RI, RF, R1, C1).**

.

20.20: Maria: Så igennem Sigurd fordi du kender ham...?

20.24: Line Hvass, Nej jeg kendte egentlig ikke Sigurd men kom til at kende ham pga. ham min ven som er i reklamebranchen. Og så fordi Sigurd kom på så var der andre der gerne ville være med på projektet fordi Sigurd er dygtig. Og de vil jo også gerne have nogle fede billeder til deres portfolio...de der andre mennesker. Ja, stylisten var så også en han kendte som jeg fik på.

29.54: Maria: Ja så Lasse P, har så også været med inde over og været med til at style...

30.10: Line Hvass: ja det var nok bare håret, og så var der en stylist på også.

30.08: Maria: Ok, har du så også skrevet det i den look book efterfølgende hvem der har lavet det. Det er den og den der har lavet det.

30.20: Line Hvass: ja det har jeg. Det hav ingen mening at jeg skulle have sådan nogle vilde kataloger, hvor jeg er sluppet sindsygt billigt.

30.45. Maria: Så hvad er fremtidsudsigterne nu for dit brand?

30.46. Line Hvass: Jamen, jeg er lidt i tvivl, og det har jeg været i lang tid. Den måde jeg kører det på syntes jeg simpelthen ikke at jeg tjente nok penge på det. Der var rigtig god udvikling i det og der var mange som gerne ville købe tøjet. Så der skulle ske et eller andet. Enten så er man helt lille eller også skulle man være kæmpe stor med investor.

31.15: Maria: Ja, er det noget du har overvejet det der med at få en investor, eller er det bare helt håbløst svært?

31.17 Line Hvass: Ja det gjorde jeg engang. Men det ligger sådan lidt...

31.24. Maria: Ja og hvordan gør man overhovedet?

31.26: Line Hvass: det er jeg så også lidt i tvivl om. Det var også derfor jeg gik på det der kursus bumblebliss, hvor man også talte om værksfonden, hvor man måske kunne få nogle kontakter til det. Men jeg kender ikke nogen der har fået nogle investorer.

31.54: Maria: Ja det kan da være du skulle kontakte dem. De er nemlig ved at launche en nyt projekt for iværksættere som forløber over et halvandet år. Han hedder Peter Koppel ham der styrer det.

32.19: Line Hvass. Ja det kunne da være jeg skulle gøre det. Men lige nu er jeg bare glad for at lave die her små projekter hvor jeg kan få lov til ikke at gå på kompromis.

32.29: Maria: Ja men du har jo også kun dig selv, selvfølgelig har du lavet noget med andre såsom med hende Grønlænderen, og det gør du stadigvæk også lidt, så det er meget freelance-agtigt.

32.45: Line Hvass: Ja det er det.

32.47: Maria: Har du så nogle jobs, som du ved du skal lave nu her for nogen. Er der noget der er planlagt.

32.49: Ja altså lige nu er der ikke så meget der planlagt. Men jeg har tænkt mig at lave noget nyt til for eksempel art rebels og sådan nogle ting, så jeg lige bliver lidt synlig igen. Lige nu har jeg ikke gjort noget aktivt.

9)

Cecilie Bahr, Hugs/Vonryba

00.01: Maria: Hvordan startede du med at blive designer, i 2005?

00.05: Cecilie Bahr: I 2006, hvor jeg var på messe første gang, så det er også ved at være nogle år siden.

01.00. Maria: Hvad var det for en messe du var på så?

01.05: Cecilie Bahr: Det var på cph vision første gang. Det var lækkert..troede faktisk ikke at det var muligt overhovedet at komme ind. Det lød som om at det var en kæmpe kamp.

01.14: Maria: Ja det er det jo også for nogle. Med ansøgningsting osv. Alt skal bare være i orden.

01.16: Cecilie Bahr: Jo Men nu virker det som om i dag at alle nærmest kommer ind…i hvert fald ude i øksnehallen. Der er det blevet sådan lidt..lidt for voldsomt og for bredt. De har jo også åbnet op for større områder.

01.31: Maria: Var du der så også selv sidste gang ?

01.35: Cecilie Bahr: Nej det var jeg faktisk ikke. Fordi som sagt det hele har jeg ladet gå lidt i bero, og nu har jeg så to deltidspiger ansat men det er bare til butikken. Der er ikke blevet opdateret på kollektionen på den måde i år andet end ”striben” der kom her i efteråret sidste år. Nu sidder jeg faktisk og arbejder lidt på en ny kollektion men det er sådan noget basis, og det er jo sådan at alt det h.u.g.s med nederdele og bukser, det har jeg cuttet helt fra, fordi det simpelthen ikke kunne hverken haft ressourcer til når jeg nu også har butikken. Så tankerne går på at udvikle basis’en videre også få det til at gro.

2.05: Maria: Er det sådan så at du får det produceret i udlandet så?

2.06: Cecilie Bahr: Ja altså lige til at starte med fik jeg det helt grå og det helt sorte produceret i Vietnam, men det er jo enormt høje kvantiteter. Men nu har jeg jo så også cuttet lidt ned på en gros salg osv. Så ”striben” her den er produceret i Estland. Man kan sige, det er jo lidt dyrere og folk tænker, hvorfor er tøjet lidt dyrere, men så er forholdende jo også noget helt andet for dem der producerer det . Folk vil så gerne have det skal være billigt men vil man gå på kompromis med pris og kvalitet…

2.43: Cecilie Bahr: ja desværre er der ikke så mange der sætter sig ind i det alligevel som jeg troede.

3.07: Maria: Hvordan har det været med dine venner og familie og bekendte. Hvem har hjulpet dig frem i starten da du sådan startede op og var helt ny?

03.22: Cecilie Bahr: ja altså jeg vil sige min far har været bag mig hele tiden, og det er han stadigvæk. Jeg havde ikke klaret finanskrisen uden ham. Både økonomisk men også fordi han er en forretningsmand. Så uden ham…og det er også ham der har muliggjort at vi ligesom kan få førstesalen til at køre og vi kan udvide butikken osv. **(S1: O1, O2, O3, RF, RI, RM, R1).**

03.54: Maria: hvad er det han laver. Du siger han er forretningsmand?

03.55: Cecilie Bahr: ja han har sin egen virksomhed. Han fiser rundt. Så det er dejligt at han har kunne hjælpe mig med det for ellers var det gået helt i skoven..så man kan sige det er rart for mig. Nu har jeg også lige fået en lille søn, så er det svært at turde springe ud i det helt store på det plan. Så det er ham der har hjulpet mig og så selvfølgelig min kæreste som støtter mig rent motivationsmæssigt. Og min kæreste hænger hylder op og hjælper med alt det praktiske i butikken, så på den måde støtter han mig meget **(S1: RM).**

04.31: Maria: Og når du har startet dit eget tøj, har du så spurgt familien og venner om hjælp med hvad de syntes om det. Har de sådan givet dig hjælp til hvordan tingene skulle laves? Sådan inspirationsmæssigt.

04.59: Cecilie Bahr: Njaa, jeg tror egentlig at grundstenen da jeg startede op med min tidligere med designer da havde vi egentlig en rimelig klar ide om at udvikle det her…basisen, som var det fra starten af som vi ville satse på. Så der syntes jeg egentlig at vi selv har skabt grundstenene og det er egentlig bare den jeg arbejder videre med på at udvikle. Men jeg vil sige min søster har 2 tøjbutikker også, og hun vil jo også gerne sælge noget af det også så derfor siger hun ” hvis jeg skal kunne sælge noget af det så skal du gøre sådan og sådan” **(S1: O2, O3, RI, RM, N3).** Hun er sådan lidt mere en sprøjte ud butik..

5.15: Maria: Ok hun har måske også et kommercielt blik også…

5.20: Cecilie Bahr: Ja det har hun nemlig og hvad kunderne siger også så der er hun god til at få noget feed back. Men ellers er det bare mig selv og hvad jeg selv syntes. Meget af mit tøj er blevet sammenlignet lidt med wolford. Men det der med at priserne er så meget anderledes og sådan en tyk polyester kvalitet som måske holder de næste 50 år det har jeg måske også haft lidt i baghovedet og brugt som inspiration til min kommende kollektion.

6.05: Maria: Hvad med sådan nogle praktiske ting, såsom bogholderi og den slags. Er det noget du får hjælp til?

6.07: Cecilie Bahr: Altså jeg laver noget af bogholderiet selv, med lønninger og faktureringer. Men alt det der med at nu skal vi have lavet en balance og den slags, der har jeg en bogholder.

06.19: Maria: Hvordan har du fundet ham?

06.21: Cecilie Bahr: Jamen det er faktisk en dame, som også laver bogholderi for min far. Så det er igen den der vej. Så ja. **(S1: I2: R1)**

6.48: Maria: Hvad med sådan noget som hjemmeside. Er det noget du også har lavet?

6.52: Cecilie Bahr: Ja vi har hjemmeside og vi har også web shop op at køre.

06.55: Maria: Og hvordan fik du så det op at stå?

06.58: Cecilie Bahr: jamen i sin tid fik vi hjemmesiden op at stå fordi jeg faldt over en anden hjemmeside som jeg syntes var rigtig fin. Og der stod så nederst hvem der havde lavet den. Og det er en fyr der hedder Anders Arhøj og det er egentlig også ham der har lavet min.

07.05. Maria: Så du kontaktede ham selv, du kendte ham ikke i forvejen?

07.08: Cecilie Bahr: nej jeg kendte ham ikke, men kontaktede ham så selv og sagde at jeg syntes det var fedt og at han var ret bred i sin ideudvikling. Så ham holdt jeg et møde med og så gik vi i gang.

07.33. Maria: Ja og så sådan noget som de der produktionssteder, hvor du laver dine ting. I Estland. Er det noget du har fundet udaf igennem dit netværk at der var godt at producere?

07.45: Cecilie Bahr: Ja nu skal jeg lige tænke mig om med hvordan vi startede. I sin tid kendte jeg en pige som havde et mærke der hedder nur rock, som desværre heller ikke eksisterer mere. Og hun havde nogle agenter på som hun anbefalede mig. Tit er denne her branche meget lukket. Helt vildt lukket og ingen vil sige hvor de får produceret deres ting. Men hun var meget åben og sagde bare at de hed niche consult **(W1: I2: O3, RI, R1, R2).** Og de var så agenter for os, hvor vi brugte dem i nogen tid og stod så for kommunikationen til Litaun hvor det var vi fik lavet det til at starte med. Og så var vi også på messe og der er der også mange andre agenter som opsøger dig der, så der fandt vi faktisk en anden agent som lød til at hun måske udsprang lidt af niche consult. Jeg ved ikke om det var derfra hun havde lidt info osv. om os så vi sprang faktisk over på hende. For at prøve noget andet. Og det er også hende jeg kører med i dag lige bortset fra Vietnam delen havde jeg nær sagt. Der er det igen en kontakt jeg har fra min far, som er en fyr der også er agent fra Bruuns Bazar og nogle af de andre store. Og så tænkte jeg ja jeg er jo godt nok ikke så stor men han tog mig ligesom under hans vinger.

09.04: Maria: Ok, så det var en din far kendte som er agent for Bruun Bazar?

09.10: Cecilie Bahr: ja fordi han engang har arbejdet i en anden virksomhed indenfor detail og så har de bare holdt kontakten ved lige også. Også tænke min far jamen prøv lige at give ham et kald, og så tænkte jeg nå men så prøver jeg da lige at give ham et kald. Så det var den vej igennem. Så han fik presset mig ind imellem alle de store og så fik vi det til at køre **(S1: I2: O3, RI, RF, R1, R2, C1).**

09.27: Maria: Jamen, hvad er det han gør sådan helt konkret?

09.23: Cecilie Bahr: jamen han er også agent så det der med at de tager ud og tjecker op på at tingene er i orden og forhandler nogle priser eller også skaber noget kontakten mellem mig og produktionsstedet og sørger for at de overholder deres dead lines. Dvs så kan jeg brokke mig til ham agenten og så er det ham der hjælper med at det bliver ordnet.

10.03: Er der så noget af dit tøj af det du producerer, sælger du det så også til andre forretninger eller kører du det kun her?

10.04: Cecilie Bahr: Jamen altså da vi startede ud der har vi solgt rigtig meget en gros, men som sagt pga. finanskrisen i 2009, hvor jeg fik en søn og jeg mistede min mor og der var 10.000 ting så der stoppede alting. Og jeg var jo som sagt bare helt alene om det så det var bare noget om at få butikken til at leve videre. Så jeg stoppede al en gros salg fordi jeg fik ikke fulgt op på noget af det. Der har været lidt web butikker på og det har faktisk været det primære, og så min søsters butikker. Så det har været det.

10.40: Maria: Fører din søsters butik så stadig en del af dit tøj?

10.41: Cecilie Bahr: Ja hun har lige fået en del derud. Men jeg vil sige at det er en helt anden målgruppe hun har derude end jeg har her, men man kan sige at basis er ligesom så bredt så dette r sådan lidt…men har man en profil man godt vil holde fast i.. Man kan sige hun er en butik som der er meget gennemgang i og begge af hendes butikker ligger i centre, så det har jeg sådan bare set lidt igennem fingre med for få lidt ekstra ud af det økonomisk. Hun har rigtig godt salg, så det betyder selvfølgelig også noget. Det er rart når der kommer nogle styks henover disken. Om det er hos hende eller hos mig, det er jo så lige meget **(S1: O3, RF, N3).**

11.29 Maria: Og dengang hvor du var ude og lave en gros. Hvordan kom du i kontakt med dem…var det nogle du fandt frem til gennem dit netværk?

11.35: Cecilie Bahr: Altså vi brugte jo rigtigt meget messerne til salg selvfølgelig for der var jo rigtig mange der opsøgte os , og ellers er det bare opsøgende arbejde hvor du sætter dig i bilen og så ellers kører Jylland og sjælland tynd.

11.57: Maria: Ok, så det var den måde du kom ud med dit tøj i andre butikker, igennem messer og ved selv at være opsøgende og altså ikke takket være dit netværk. Det virker lidt som om at det har været nogle få mennesker i dit liv som har været ekstremt afgørende for din karriere. Du har måske heller ikke haft et kæmpe netværk da du startede indenfor modebranchen eller hvordan?

12.13: Cecilie Bahr: Jo, man kan sige at inden jeg åbnede butikken her der assisterede jeg Kim Grenaa fra Style Council. Så jeg fik da lidt et indblik og fandt da også nogle kontakter på den måde igennem. Det var ikke noget jeg brugte på den måde da jeg åbnede butikken op, det syntes jeg egentlig ikke det var. Ellers syntes jeg bare det handler om at jeg altid selv har været meget opsøgende og har ringet rundt til alle bladende hvis der har været et eller andet.

12.48: Maria: Kim Grenaa, hvordan endte du med at blive assistent for ham?

12.50: Cecilie Bahr: Hmm ja jeg kan ikke engang huske det…jeg havde en veninde som sagde til mig at han søgte en ny assistent og så hun gad ikke fordi det var ulønnet. Men jeg var lige blevet færdig og tænkte at jeg skal bare ind i branchen på en eller anden måde. Så huns sagde ”ring til ham”. Og det gjorde jeg så, og så kom jeg ind til en samtale.

13.05: Maria: Og så startede du med at være hans assistent? Det lyder da også meget spændende alligevel…

13.10: Cecilie Bahr: Ja det var stressende vil jeg sige. Det var…da fik man lige lov at mærke hvordan modebranchen den er. Godt og skidt, men jeg skulle lige lære hvor hurtigt man skulle løbe.

13.25: Maria: Hvor lang tid var du hos ham?

13.27: Cecilie Bahr: Et års tid vil jeg skyde på. Og så ville jeg jo gerne åbne butikken he og så fik jeg jo hul igennem til det. Og så fadede det egentlig bare lidt ud med ham. Han har jo så mange der gerne vil assistere ham. Han havde også andre samtidig og specielt også meget under modeugen.

13.40: Maria: Nå fedt, jeg kan forestille mig at man lærer mange mennesker at kende den vej igennem, men det er så ikke nogle du har brugt så meget i dit virke med dit eget mærke så?

13.55: Cecilie Bahr: nej ikke så meget. Ikke på den måde. Det syntes jeg faktisk ikke. Jeg syntes egentlig ikke det har haft den store betydning for mig andet end oplevelserne som sagt jeg så har lært en del af.

14.36: Maria: Hvad med din fremtid og fremtidsudsigterne for din forretning?

14.37: Cecilie Bahr: ja altså jeg stod lidt i en situation. Enten så flytter jeg hele baduljen til et helt andet sted, og ellers skal der ske et eller andet drastisk her. Så det blev så det andet. Så må jeg se om det så kan hæve niveauet lidt. Om det ligesom kan gøre noget godt for butikken.

15.00 Maria: Hvordan har du fundet lokalet her i Studiestræde. Er det leje eller?

15.02: Cecilie Bahr: Ja det er leje, så det er nogle der hedder Ejner Kornerup som faktisk ejer næsten hele studiestræde og det kvarte af kbh. Så det er leje.

15.28: Maria: Og den måde du fandt det på det var heller ikke gennem netværk?

15.33: Cecilie Bahr: jamen det var fordi jeg så et opslag hos butikskompagniet. Og jeg vidste hvilket område jeg ville ligge i, og så syntes jeg det var fedt fordi det var en af de få butikker som ligger i gadeplan. Der er mange kælderbutikker og her er det i fortovsplan og med de tre store vinduer. Så det er meget opsøgende det jeg har gjort og så skaber man selvfølgelig nogle kontakter og noget nyt netværk på den måde. Men meget af det det er opsøgende.

Appendix 6. Notes from Telephone interviews:

Kristina Nordborg: 21/2-2011

Er dine tørklæder repræsenteret andre steder end i dk? Hendes nuværende Japanske kunde har hun fået via sin tidligere arbejdsplads i smykkefirmaet Carré. Denne nye kunde hedder United Arrows.

Carré har rejst ud til produktionsstedet i Nepal, og fordi hun kender Carré ved hun derfor også at forholdende er i orden. Så det er igennen carré hun har fået oplysninger omkring forholdende ved det produktionssted hun har valgt at benytte sig af i Nepal.

Hendes Grankusine gav hende kontakten til projektlederen på all things india. Hendes grankusine hedder Bitten. Hun har tidligere arbejdet som fundraiser og har mange kontakter i hele verden.

Projektlederen på all things india hedder Josephine.

Hendes veninde som anbefalede hende det pr bureau hun er i idag hedder Maria. Maria havde selv et tøjmærke som hed Red Dot. Det eksisterer ikke mere, men hun var i det her pr bureau og havde været meget glad for det.

Pr bureauet navn er Polhem pr.

Hendes kæreste Klaus har lavet hendes hjemmeside. Kæreste klaus underviser i alle former for grafiske programmer. Grafisk layout.

Kan du nævne nogle konkrete eksempler på gange hvor veninder har anbefalet dine ting til butikker eller andet og som så har ledt til en ny kontakt eller ordre? Maria Red dot har anbefalet kristina til nogle kunder som hun så fået møde med en af de kunder. Pang på christians havn.

Og så senere har kunden Pang fært til en ny kunde som hedder K9, som er en butik der ligger i valby.

I dag har kristina også fået sine ting ud i illum. Ved selv at kontakte illum.

Agent i japan og stor kunde i japan og fået en stor kunde i usa og canada og var i paris på messe og mødte en stor japansk kunde der også.

Illum.

Hendes nye job er i et firma der hedder company house, som også har med mode at gøre men som også producerer ting for andre industrier.

Maria Høgh Heilmann: 3/3-2011, 7/3-2011

Da de var på udkig efter en etableret partner til deres Danida projekt tilbage i 2005 kontaktede hun Både Malene Birger og Mads Nørgaard med henblik på om de kunne være denne partner. Hun kendte ikke Malene i forvejen kun fra et jobinterview hun havde haft hos hende. Mads kendte hun ikke. De var ikke interesseret, så de endte i stedet med at teame op med METROPOL hendes daværende freelance arbejdsgiver.

Hendes bror arbejder indenfor medicinal industrien i et firma som hedder BK Medical som laver scannings udstyr til medicinal industrien. Og fordi at de tidligere har haft projekter kørende med Danida, har han kendt til de folk der arbejder i Danida og han kender deres processer. Derfor hjalp han Maria, med at give info omkring hvordan tingene foregår med Danida og han var med på mødet mellem Maria og Danida da de skulle forhandle og finde frem til hvorvidt der var grobund for et samarbejde.

Maria Startede ud med at have en fast samarbejds og business partner som hedder Trine Fyhr, men hun stoppede i virksomheden i 2009 og er ikke længere aktivt i virksomheden. I stedet for har hun nu Den tidligere salgsagent, som hedder Marie Worsøe som sin business partner.

Moshi Moshi samarbejde opstået gennem svaghe bånd i form af tidligere samabejdspartnere hun har mødt gennem sit arbejde for Metropol hos Tommy Hildahl

Dea Kudibal: 3/3-2011, 9/3-2011

Det er en bekendt, som har ført til at hun har fået kendskab til en god ny leverandør de så har benyttet sig af. Den bekendte hedder Lea Jensen. **W1: I2: O3, RI, R1, C1**

Hende Sofie som du arbejder sammen med på kudibal om at lave kollektioner. Hvad er hendes uddannelse. Er hun også uddannet designer?

Hun kan ikke huske hvad Hennings ven hedder, som fortalte om fashion accelerator.

Hendes bror har hjulpet med dig andet end det han gjorde i starten hvor han hjalp med lavpraktiske ting som at sætte hylder op. Han har også lavet it for dem. Han er uddannet indenfor It. cand. merc. dat.

Deas veninde som er make-up artist hedder Louise Simoni, og kendte ham fotografen hvor de så sammen lavede look book til kollektion. Kunderne fungerer også som en aktiv stakeholder, som dea kudibal selv giver udtryk for. De indgår dog ikke i min framework, da det er det tætte netværk jeg kigger på. Men der er bestemt tegn på at de spiller en central rolle for legitimitetsopbygningsprocessen.

Facebook dea kudibal fan side. – direkte dialog med kunder.

Henriette Steffensen (Henriette Steffensen Cph): 25/2-2011

Henriette Steffensen giver udtryk for hvordan at hun altid har handlet meget udfra egen intuition. Hun har til tider også forsøgt sig med at tage råd fra andre omkring design processen, men dette har ikke altid været gavnligt for hendes forretning. Hendes erfaringer har sagt hende at hun skal stole på sin egen intution og gøre hvad hun selv føler for. Dette har hun hun også gjort i forbindelse med finanskrisen, som ramte Henriettes designvirksomhed hårdt. Hun overvejde om hun ville fortsætte i denne periode.

Hun har valgt at omstrukturere virksomhedne meget. Dette har hun fået hjælp til af Fashion accelerator.

Henriette Steffensen giver udtryk for hvordan Axel Beck og Peter Koppel fra Fsshion accelerator har hjulpet hende med at evaluere på sin forretning og har støttet hende i at denne

nye måde at drive forretning på. De har bakket op omkring muligheden for at denne høje grad a f outsourcing og nedskræting af egne medarbejdere måske repræsenterer en alternatiov effektiv måde at opnå vækst på. Hun har outsourcet mange led. Deres hjælp kan havde været med til at skabe regulativ legitimitet. Og de har overført informational og motivational resources i særdeleshed.

Henriette lægger vægt på hvordan netværks arrangementer, som hun har deltaget i har givet hende inspiration til nye måder at gøre tingene på.

På grund af at hun har deltaget på modemesser har hun også mød nye kontakter, som ikke altid lige i første omgnag har bragt noget konkret med sig, men som senere hen alligevel har vist sig gavnlige i en eller anden grad for hendes forretningsmuligheder.

Bianca Hedikus. En vigtig nøgle person for Henriette steffensen, da hun har introduceret hende gennem et netværksprojekt til en masse andre kreative mennesker. Dette har givet hende inspiration i hendes egen design fase, og til hvordan man kan gøre ting. men Henriette er selv blevet kontaktet.

Julie and Stine (Make Zenz/The Baand): 21/3-2011, 22/3-2011

Sune Bjerregård fra Jackpot gik ind og kontaktede Made By organisationen og fortalte om Make Zenz/The Baand. Han gav derefter Julie og Stine kontakt info til den person, som han havde snakket med i Made By omkring dem, og opfordrede dem til at kontakte denne person, som hedder Karin og som så har bidraget til at de blev optaget og blåstemplet som værende ægte fair trade og CSR virksomhed. **(S2: I2: O2, O3, RI, RM, R1, R2, N1, N2, N4,)**

Tina Casmose har henvist dem til at kontakte det Pr bureau de i dag er i, og som de har været glade for. Dets navn er Mildh press, og har sørget for at de er kommet med i Eurowoman, Femina og mange af de store modemagasiner i Danmark. **(W1: RI), (W1: I1: RF, N3, N4)**

Den kollega som Stine har haft hedder Rakel, og er hende som kendte deres nuværende salgsagent i Asui. **(W1: R1), (W1:I1:O2, O3, RF, N3, N4)**

The Baand er blevet udstillet og sælges idag i Illums luksus afdeling i Suite fordi at Julie arbejder deltid som salgsassistent i Suite og derfor kender chefen og indkøberen Vibeke Asboe

for Suite personligt, som hun her har vist sit tøj til, og som så har gjort at de nu har fået lov til at sælge det i Illum. **(S3: O2, O3, RF, N3, N4)**

Lærke har hjulpet dem med produktionssteder og til at finde de steder som laver tingene bedst **(S1:O2, O3, RI, R1, N5, C1).**

Stines mor hedder Kirsten og hendes svigermor hedder Grethe. Begge har hjulpet med at lave bogholderi for dem. **(S1: RF, R1).**

Julies søster Anne Sophie Villumsen har været motiverende og hjulpet Julie en del med praktisk info omkring hvordan man driver virksomhed. **(S1: O1, O2, RI, RM, R1, N2).**

Lærke Skyum Blichfeldt (AYNI): 30/3-2011, 4/4-2011

Lærke har efter hun mødte sin mand Alvaro fået kendskab til en hel del nye mennesker som har kunne hjælpe hende fremad med hendes forretning. Blandt andet vigtige leverandører af garn har hun fået kontakt med gennem sin mands familie, som kender en del mennesker som arbejder i modebranchen.

PROM PERU OG PERU MODA fra den peruvianske regering.. navn Igor Rojas, Sandra Flores y La camera de comercio , Miguel Viana

Hendes mands fulde navn er Alvaro Bedoya.

Hendes nuværende business partner Adriana har også spillet en meget afgørende rolle, da hun med sin latin amerikanske baggrund har kunne hjælpe Lærke med at optimere kommunikationen med sine forretningsforbindelser i Peru. Ydermere har Adriana fungeret som en stor hjælp i forhold til at kommunikere med den peruvianske regering om at iværksætte en række nye initiativer, som kunne forbedre mulighederne for designere i at skabe bæredygtigt tøj med en stærk designmæssig profil. Regeringssarbejdet har været medvirkende til at etablere særligt regulativ legitmitet. Regeringssamarbejdet har samtidigt ført til nye vigtige samarbejdspartnere og bedre kommunikation med Prom Peru som er en modemesse organisation. Med regeringen i ryggen har lærkes virksomhed blevet styrket. Endda i en sådan grad at hun også fungerer som konsulent og

mellemmand for andre modevirksomheder på tværs af landegrænser. Dette er noget hun også har tid til ved siden af at hun driver sit eget Brand AYNI sammen med business partner Adriana.

Den Japanske investor har været en vigtig portal til at få nye kontakter blandt andet i new york, og har været bidraget med at skabe mulighed for normativ legitimitet gennem den økonomiske mulighederr og fremgang disse nye kontakter har ført med sig.

En af Lærkes store styrker lyder til at ligge i hendes evner i at netværke. Hun giver gentagne gnage udtryk for hvor meget hun gør ud af at skabe et stort og stærkt netværk, og hvordan hun anser det som værende en afgørende styrke for hendes muligheder som designer og iværksætter. Hun har således fra starten prioriteret det at netværke ekstremt højt, og hun tror selv at det har været medvirkende til at hun har kunne være i stand til også at drive konsulent virksomhed ved siden af, cda dette job meget består i at hun hjælper andre i kontakt med hinanden, for at business kan opstå mellem disse.

Maja Haahr (Froks): 14/4-2011, 18/4-2011

Hun har gavnet meget af sine veninder og designkollegaer, som har givet støtte og ongoing motivation. Og det har været i stort set hele iværksætterprocessen. Særlugt også i evalueringsfasen. Dermed S2 og S3 har ledt til motivational resources i O1, O2, O3.

Man holder normalt kortene tæt til hånden. Ikke helt normalt at alle fortæller om deres leverandører eller andre samarbejspartnere. Man er alle i konkurrence med hinanden. En hård konkurrence. Men Maja udtrykker hvordan hun selv har delt noget af sin viden med andre designere som ahr haft det svært. Hun bryder sig ikke om den anden indstilling.

Hun kan godt lide der er styr på tingene, særligt økonomisk. Hun har lært meget af finanskrisen.

Lytter til sine kunder intensivt. De er også stakeholders i forbindelse med legitimitetopbygningsprocessen. Dog kan de ikke indgå i mit framework da det ville blive for omfangsrigt. Men som den eneste udover Dea Kudibal fortæller hun meget om sin vigtige relation til kunderne.

Line Hvass (Vita Vass): 10/3-2011

Hendes Grønlandske veninde hedder Bolatta Silis Høgh og har hjulpet Line Hvass henimod nye jobs i særdelshed Grønland, hvor Line har lavet kreative projekter blandt andet på en skole og hun har også herigennem fået til opgave at designe styles til en Grønlandsk julekalender. Hun har sammen med Bolatta lavet kunstnerisk udstilling i noget der hedder det Grønlandske hus. Ydermere har de lavet events sammen med Bolatta på østerbro, noget som hed ”Lede fede”.

Line Hvass har været vidt omkring som designer men har også lavet scenografi på Ebeltoft filmhøjskole. Her har hun fungeret som scenograf på filmen Lille Lise. Udover det har hun arbejdet Bikstok røgsystems musikvideoer, design og produktion af kostumer til Blæs Bukki

I 2006 var Vita Vass med til at stifte showroom 8, som er en sammenslutning af 8 designere. Her lavede hun sammen med de andre 7 designere modeshow under modeugen i to sæsoner.

Hvis ikke det havde været for hendes gode ven i reklamebureauet havde hun ikke fået foræret foto shoot’en med den professionelle fotograf. Fotografens netværk har også ledt hende til nye bekendskaber som har hjalp med at få hendes look book til at fremstå professionel. De kan dermed have været med virkende til at skabe normativ legitimitet for hendes brand.

Line Hvass har også igennem en bekendt, Ditte, fået mulighed for at blive en del af online web shoppen artrebels, som specialisererr sig i at sælge gennemtænkt og alternativt design og kunsteriske styles fra både modeindustrien men også indenfor andre brancher såsom musik.

Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba): 17/3-2011, 22/3-2011

Cecilie Bahr vigtigste netværkskontakter består i hendes strong ties. Hendes far har hjulpet hende med næsten alt. Motivationel og informationel støtte. Måske regulativ legitimitet her.

Kæresten har motiveret.

Har oprettet facebook fan side til Hugs by Vonryba. Hun føler der kommer en anden form for respons gennem denne form for portal end gennem webside. Derigennem kontakt til stakeholders i form af potentielle kunder.

Hendes design veninde brugte hun meget i start processen. S3:O1, RM, RI.

Det går godt med udvidelsen af butikken. Den nye førstesal helt åben nu. Har givet noget mere feedback for omgivelserne end hidtil. Med til måske at give normativ legitimitet med større omsætning.

Klart strong ties domninerer i hendes netværk i forhold til hvad hun har gjort og opnået.

Det er svært at få tips fra andre i industrien omkring leverandører. Folk er hemmelighedsfulde. Meget af den viden hun har hun fået gennem strong ties. Hendes fars kontakter.

Rikke Hubert: 24/2-2011, 28/2-2011, 1/4-2011

Rikke Hubert har benyttet sin familie i stor grad for at komme frem med sin designer karriere. Både i discovery men i særdeleshed også i evaluation og exploitaion. Lige fra starten har de således spillet en vigtig og afgørende rolle, ifølge hende selv.

Hendes mor hjælper Rikke med bogholderi således at hun har overblik over udgifter og indtægter. Dette har også gjort at hun har kunne fokusere mere på netop at være designer. Hendes kæreste er professionel fotograf og har derfor kunne hjælpe hende med at lave flotte look books af hendes styles. Ydermere har han været en stor motivationel støtte for hende hele vejen igennem. Det er vigtigt i modebranchen at have nogle billeder af sine styles som ser professionelle ud.

Hendes søster har også hjulpet Rikke en del med lagerarbejde, sådan nogle praktiske ting og har hjulpet hende på messer med at bære og sætte op.

Et andet familiemedlem som også har hjulpet Rikke er hendes fætter, som til daglig arbejder som revisor. Han er fungerer således som hendes revisor. I fremgang har han også hjulpet med forretningsplaner så hun kunne låne penge i banken. Ifølge Rikke er det sådan at hvis man ikke investerer er det svært at skabe fremgang, medmindre man ligger inde med penge i forvejen. Det er dyrt i starten at leve sin drøm ud som designer.

Og hendes stedfar er uddannet indenfor IT. Derfor har han kunne hjælpe hende med at lave hjemmeside og opdatere den og få den til at fungere optimalt.

Hvis du selv skulle vurdere, er det så dine venner og familie eller er det dine bekendte, som har været mest afgørende for dine muligheder for at skabe legitimitet i modebranchen? Hvis den ene har været mere afgørende end den anden, fortæl gerne hvorfor dette har været tilfældet.

Rikke syntes at mange forskellige har været betydningsfulde i hendes netværk. Hendes nære familie har gjort en stor forskel, men hun har også fået en del støtte og hjælp fra venner og også fra bekendte. Så det er helt klart en kombination af at familien har skabt det fra bunden og venner og bekendte er med til at formidle og støtte op.

Nogle af hendes veninder er også i design branchen og de har været søde til at dele ud af deres viden om Brancen og kontakter til blandt andet produktionssteder.

For eksempel har Vibe Johanssen som også er designer hjulpet med at give hende vejledning i hvilet fabrikker og produktionssteder som er gode, og hvordan det fungerer med dem. I kraft af Vibe Johansens erfaringer med produktionssteder har Rikke bedre kunne vide om det var noget for hende eller ej. Hun har også valgt det produktionssted som Vibe Johanssen anbefalede hende at kontakte. Hendes anden veninde som også engang havde sit eget mærke hedder Rosana Julie og hun har også hjulpet med at dele sin erfaring ud omkring hvor hun får produceret sine ting i udlandet. Det har resulteret i at Rikke har valgt samme sted til at producere nogle af hendes styles.

Hendes leverandører ligger i litaun og polen. Fået anbefalet gennem designer veninder.

Rikke startede et samarbejde med Ane Trolle som er kendt sangerinde efter Roskilde Festivalen 2009. Ane Trolle ville nemlig gerne bære en af Rikkes kjoler til sin koncert på Roskilde og herefter fandt de ud af at de gerne ville lave en kollektion sammen. Det har resulteret i 2 kollektioner. Den ene ved navn The Tambourine March og en mini kollektion. Rikke fortæller at det gjorde en stor forskel for hende at have Ane Trolle med inde over, da hun pludselig var i stand til at komme igennem med sit tøj til butikker som tidligere ikke havde været interesseret i at sælge hendes ting. Hun er overbevist om at hendes samarbejde med Ane Trolle har gjort en stor forskel i den forbindelse, da hun er et kendt og anerkendt sangerinde. Det gjorde blandt andet at de landede en stor aftale med Nørgaard på strøget, hvor Nørgaard så ville få eneret på at være de eneste udbydere af HubertTrolle kollektionen for at optimere brandets særlige værdi. . . Her fandt de ud af, at de havde en fantastisk samarbejdsevne og har kreeret mærket Hubert Trolle.

Appendix 7. Preliminary Analysis

Phase 1 of the entrepreneurial process: Opportunity discovery

Case 1. Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph):

The role of strong ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

It appears from the data that Kristina N. has gained various forms of support from 3 strong ties. Within the opportunity discovery phase she has received informational and motivational resources from her boyfriend, father and former coach. For instance her father and former coach has provided informational guidance regarding common practices to be led in starting a business. This combined shows indicators of regulative legitimacy for the firm, which is assumed to occur when displaying abilities within conducting common business practices and complying with the legal parts of starting a business.

The role of weak ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

From the interviews it appears that Kristina N. has not relied on any types of acquaintances within the opportunity phase of the entrepreneurial process.

The role of indirect ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

There are no indicators of any new indirect ties occurring as a result of information provided by her own network within the first phase of the entrepreneurial process.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Kristina Nordborg		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 2. Maria Høgh Heilmann (Aymara):

The role of strong ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Within the opportunity discovery phase Maria H. H. has received considerable amounts of both motivational as well as financial support from a total of 4 strong ties. For instance her former boss, who has invested great amounts of capital in her business while helping her in conforming to common practices through his year long experience within the fashion industry: "*He established our firm together with him in such a way that we could connect ourselves to his sales and*

network"[48]. These two things combined may demonstrate some sense of regulative and normative legitimacy building, because he has contributed to business knowledge and to economic progress. Family members and friends have also remained loyal in supporting her business idea while on a stable basis laying orders: *"In the beginning we also asked friends and family if they could place an order. So it's really like everything counts at that time of the process. And there we have used those in our network that we knew supported it and believed in it. However nevertheless they still ended up being wildly excited about our styles and till this day there are still some who place an order each season"*[49].The above quote illustrates how this to some extent has made a difference in the initial start up phase and contributed with some financial resources. Within the conceptual framework of legitimacy building it could be contended that the small signs of economic progress leading from this may have contributed in building normative legitimacy for the firm. In relation to informational support she has received a great amount of guidance from her husband who has experience within entrepreneurship and has helped her sort out all the practicalities and legal dimensions of starting a business: "*It was very much my husband in the beginning, because he has started plenty of firms and is a great entrepreneurial type, so he has just been around all that stuff and who to contact and he has contact with the right accountant you need and the right lawyer and so on".* This may have helped towards establishing regulative legitimacy.

The role of weak ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Maria H. H. has not given indication of any acquaintances in her network, which have contributed directly in helping her within the initial start up phase of opportunity discovery.

The role of indirect ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Maria H. H has built two new indirect ties through her husband in the first phase. The first is an accountant and the second a specialist within IT. Thus there are several indicators pointing towards the facilitation of establishing regulative legitimacy as a result of confirming to rules and standards.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Maria Høgh Heilmann		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
4 strong ties	Motivational, informational, finacial	Regulative, normative
0 weak ties		
2 indirect ties (weak)	Informational	Regulative

[48] Interview with Maria Høgh Heilmann. (see transcription in appendix)
[49] Interview with Maria Høgh Heilmann. See transcription (Appendix)

Case 3. Dea Kudibal (Kudibal)

The role of strong ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

In the case of Dea K. it appears that she has received informational, motivational and financial support from two of her strong ties within the phase of opportunity discovery. Her business partner Henning J. Larsen, who has a background as a CEO in a credit rating agency, came into the firm at a very early stage where he invested capital in the firm and provided informational guidance. His experience within common legal standards and business practices may have been conducive in establishing regulative legitimacy in the initial start up of the company. Furthermore Dea Kudibal's brother has configured their IT systems from the beginning, which leads to indicators of both regulative legitimacy, because of his educational and professional background within IT.

The role of weak ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Acquaintances don't appear to have played a role within the first phase of opportunity discovery.

The role of indirect ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Strong indirect tie: In the case of Dea K. she has received accounting help in the initial start up phase from her business partner's wife who's an accountant, providing indicators of regulative legitimacy.

Weak indirect ties: One of her business partners friends is also an accountant and has taken care of accounting within the firm from the start. This too may have contributed to establish regulative legitimacy.

Summary of indicators phase 1: Discovery Dea Kudibal		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational, financial	Regulative
0 weak ties		
2 indirect ties (1 strong 1 weak.	Informational	Regulative

Case 4. Henriette Steffensen (Henriette Steffensen CPH)

The role of strong ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

From the interviews with Henriette S. it appears that she has not relied much on her strong social ties within the phase of opportunity discovery. Her strong ties in the form of friends have provided some motivational support in the initial discovery of the idea but apart from this she expresses how she has built everything from scratch without much guidance from her family, former colleagues or

friends:*" But I have not had a network. All my friends are doctors and nurses, engineers or something. So there is not .... and it's probably because I'm self taught. I am not educated. I have not been to school, so I have not built a network up there. Neither among designers or what can I say...related education within the fashion field"*[50].

The role of weak ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

It appears from the interviews with Henriette S. that weak ties in the form of acquaintances have not played a role for her business activities within the discovery phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial phase of opportunity discovery

Regarding Henriette S. indirect ties, there are no indicators of any new indirect ties occurring as a result of her own network within the first part of the entrepreneurial process.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Henriette Steffensen		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong tie	Motivational	
0 weak ties		
0 indirect ties		

<u>Case 5. Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)</u>

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Julie V. and Stine B.B. appear to have received motivational and informational support from 3 family members within the phase of opportunity discovery. Stine's mother and mother in law, who have a background as accountants, have helped in doing accounting work for the firm. This demonstrates indicators of regulative legitimacy by the conformance to the practice of generally accepted accounting principles (GAAP). Furthermore Julie V. has collected informational resources within the discovery phase from her sister who has a background as the founder of Scandinavia's largest organic hair dresser shops. This may have contributed in creating regulative legitimacy in the beginning of the entrepreneurial process, because Julie V. has become better equipped for handling the task of starting a business with the help from her sister.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

There are no signs of weak ties within their network having influenced the opportunity discovery phase of the entrepreneurial process.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

[50] Interview with Henriette Steffensen

There are no indicators of new ties occurring within the beginning of the entrepreneurial process.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative,
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

In the first phase of the entrepreneurial process Lærke S. B. has received motivational and informational support from her husband. However even though Lærke S. B hasn't had a big network to begin with it appears that she in this phase has been able to grow one that she has later been able to use: *"So you could say, to begin with, much has come from the inside of my very dense network, and subsequently I've then been able to use the contacts that came from that to be recommended. Or use them as reference in a different context*[51].

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Lærke S. B. has had one acquantaince in the discovery phase, providing information leading her to become close friends with her current business partner Adriana.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Strong indirect ties: In the beginning her indirect strong tie and current business partner Adriana has provided both motivational and informational support. For example Adriana was one of the first to motivate Lærke S.B. into pursuing a career as a designer:" *I sit down at her grandmother's old sewing machine, and was sowing a blouse for her, to say thank you for your hospitality. And the first thing Adriana says to me was "You gotta make a business out of that. And it was like the first word. To start off I just laughed at it, but somehow those words just kept on hanging in my mind..*".

Summary of indicators in phase 1: Discovery Lærke Skyum Blichfeldt		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong ties	Motivational	
1 weak ties	Informational	
1 indirect tie	Motivational, informational	

51

Case 7. Maja Haahr (Froks)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Maja H. has received informational and motivational support in the beginning from two strong ties : 1) her sister and 2) close friends that also work within the fashion industry. Thus, her sister has been there for her from the very beginning by believing in her ideas and helping her with the practicalities of accounting, which may have contributed to establish regulative legitimacy: "*well in looking at the financial part of my business, my sister has definitely been the one helping me, because she has functioned as my accountant in the beginning*". When Maja H. first started out in making her clothes she became part of a design collective named Fünf. The business collegues she gained at Fünf were all designers and therefore Maja H. received informational resources in the form of guidance and practical help within how to start up a brand. This may have contributed to establish regulative legitimacy too, as they have helped her in conforming to the common business processes of the fashion industry:"*They had just been through the whole process of starting up so they just gave away many of their tips regarding how to do things. And it has definitely been a help. Otherwise I don't think I would ever have gotten started. Because it's damn hard to figure out everything yourself.*

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Maja Haahr has not gained access to any types of resources from her weak ties within the first phase of the entrepreneurial process.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

In the context of opportunity discovery Maja H. has not built new relations which have provided resources in the first phase.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Maja Haahr		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 8. Line Hvass (Vita Vass)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Line H. has received informational and motivational resources from two strong ties. Her father has provided informational resources by giving her contact to an accountant. Her sister has helped her get started when she applied for the opportunity of being a designer in a shop called "kvinde huset". However she only got the job at "kvindehuset" because her sister knew the manager: "*I went to a store that still lies inside Gothersgade named 'kvinde huset' where there are many young people who sell their designs which are often made of recycled materials. And so I asked the manager if she would like to sell my stuff. But to begin with she didn't want to. But then I got my sister to convince her*"[52].

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

None of Line H. weak ties have provided resources within the discovery phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Within the start up phase of the entrepreneurial process Line H. has built two indirect weak ties in the form of 1) the accountant her father set her in contact with, and 2) the manager at 'Kvindehuset', which enabled her to start up her own business. The accountant may have helped towards regulative legitimacy. 'Kvindehuset' sought to promote environmentally sustainable clothes made from recycled materials, and this may have helped towards establishing normative legitimacy for Line H's brand.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Line Hvass		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
2 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
2 indirect tie (weak)	Informational	Regulative, Normative

Case 9. Cecilie Bahr (Hugs)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

[52] Interview with Line Hvass (see appendix 5)

Within the case of Cecilie B, she has received motivational, financial and informational resources from 3 ties: her father, her sister and her boyfriend. Especially her father has in the beginning given her informational resources in the form of guidance within how to start a business. Her father has many years of experience within the field of entrepreneurship and has his own business: *"..my dad has been behind me all the time and he is still there. Both financially but also because he is a businessman (..) it's nice that he could help me with it because otherwise it would have gone completely wrong* ".

Furthermore he has helped her get a professional accountant who he also uses in his own firm. The informational guidance of her father may have contributed within the first stage towards the establishment of regulative legitimacy due to his know how within common business practices and laws to be fulfilled in that process.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Loose acquaintances have not played a role within the first part of the entrepreneurial process. Although Cecilie B. has known several people from the fashion industry from a former job where she worked as an assistant for a famous stylist, she hasn't used any of the acquaintances for guidance or help.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Cecilie B. has built one new weak indirect tie in the discovery phase, which has been the accountant that her father led her to. This may have contributed in creating regulative legitimacy in the beginning of the initial start up phase.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Cecilie Bahr		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative,
0 weak ties		
1 indirect tie (weak)	Informational	Regulative

<u>Case 10. Rikke Hubert (Hubert)</u>

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Rikke H. has to a great extent used her strong social ties within the first phase of the entrepreneurial process, which especially has contributed with motivational and informational resources. Both family members and entrepreneurial friends from the fashion industry, has given her great amounts

of motivational support. Especially her family has helped her with many of the practicalities that follow from starting a business. This has meant that she has been able to focus her mind more towards the creative design elements in the beginning than if they had not been able to help her. Within this context Rikke H. has told about how her mother has helped with bookkeeping and her sister has helped her in the beginning when she needed help for carrying boxes and assisting her on fashion fairs.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

Rikke H. has not had any weak ties, which have helped her in the initial start up phase. In this phase it has solely been her family and friends, which have provided her with motivational and informational resources.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity discovery

In the case of Rikke H. she hasn't built a lot of new indirect ties within the first stage of the entrepreneurial process. The indirect ties which she has gained have mostly been other entrepreneurial designers, which she has become acquainted with through some of her friends that also work within the fashion industry. However at this stage they haven't contributed with any new resources.

Summary of indicators in phase 1: Discovery Rikke Hubert		
Opportunity discovery	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
0 weak ties		
1 indirect ties (weak)		

Phase 2 of the entrepreneurial process: Opportunity evaluation

<u>Case 1. Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph)</u>

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Within the case of Kristina N. there have been 5 of her strong ties, which have provided informational and motivational resources in the evaluative phase of the entrepreneurial process. For example her grand cousin has informed her about opportunities, which she could persue within doing fair trade and CSR practices.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Kristina N. has not had any weak ties, which have provided resources within the evaluative stage of entrepreneurship.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are none of Kristina N's indirect ties, which seem to have contributed directly in evaluating upon her business ideas.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Kristina Nordborg		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy building**
5 strong ties	Motivational	
0 weak ties		
0 weak ties		

Case 2. Maria Høgh Heilmann (Aymara)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There have been 5 strong ties from Maria H. H. dense network, which have provided informational and motivational resources within the evaluation phase. For instance her brother has played a considerable part as he has helped with guidance in establishing ground for collaboration between Maria H. H. and the company CSR/Fair trade oriented company Danida.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Maria H. H has had one acquaintance, who has provided informational guidance and ideas, which she has been able to use when evaluating upon the prospects for her brand:"*I have one in the design industry which is super talented but it is in architecture and furniture"*.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

In the evaluation phase Maria H. H. has gained informational resources from 3 indirect ties.

Strong indirect tie: Danida, has contributed with information regarding new opportunities to evaluate upon within the field of fair trade practices and CSR. Thus this may have led to the foundations of normative legitimacy as a result of the collaborative partnership with Danida.

Weak indirect ties: Two of her weak indirect ties may have helped towards establishing regulative legitimacy due to their professional help within accounting and web-design.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Maria Høgh Heilmann		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
5 strong ties	Informational	
1 weak tie	Informational	
3 indirect (1 strong, 2 weak)	Informational	Regulative, Normative

Case 3. Dea Kudibal (Kudibal)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Dea Kudibal has used 3 of her strong ties for evaluating on a steady basis on their ideas. In this context she has especially used her business partner and her design collegue working at Kudibal on developing the business concept:*"My business partner and I we talk a lot about things. But then it's also Sophie with whom I work closely on the design of new styles".* Through their experience and educational background it may have helped towards building cognitive legitimacy.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

It appears from the interviews with Dea Kudibal that she hasn't relied much on any of her weak ties in the evaluation stage of the entrepreneurial process.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Dea Kudibal has not used any of her indirect ties within the evaluative phase.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Dea Kudibal		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
3 strong ties	Informational, Motivational	Cognitive
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 4. Henriette Steffensen (Henriette Steffensen CPH)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

It appears from the interviews that Henriette S. has had one strong tie, in the form of friends which have been there motivationally in the evaluation phase and throughout the entrepreneurial process.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Henriette S. has had one weak tie which in the evaluation phase has provided informational resources leading to a new contact which she then has pursued.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Within the evaluation phase Henriette S. has been able to receive professional guidance from experts at the EU and state funded program 'fashion accelerator'. Her active participation within the fashion accelerator program provides indicators of both regulative and normative legitimacy as she through this has been helped towards conforming to rules while being promoted by the organizational powers of 'fashion accelerator'.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Henriette Steffensen		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
1 strong ties	Motivational	
1 weak tie	Informational	
1 indirect weak tie	Informational, motivational	Regulative, normative

Case 5. Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are 6 strong ties, which seem to have played a role within the evaluation phase by providing both motivational and informational resources. Regulative legitimacy may have occurred within this stage due to professional guidance from many of these who are professionally leading a career in the fashion industry.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are no indicators of weak ties having in influence within the evaluation phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

It appears from the data that the designers have not used any of their indirect ties at this stage.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Julie Villumsen & Stine B. Boskov		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
6 strong ties	Informational	Regulative
0 weak tie		
0 indirect ties		

Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

In the case of Lærke S. B. there has been two strong ties from her own dense network which has provided informational and motivational guidance within the evaluation phase. One of these is their

new business partner who has a long experience within the fashion industry, which may have helped towards building cognitive legitimacy.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are none of the weak ties which seem to have contributed at the evaluation stage.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Strong indirect ties: For developing the current business platform Lærke S. B has received informational, financial and motivational resources from 3 strong indirect ties. Especially the Peruvian government has been an active collaborator at this stage in facilitating the development of new opportunities within combining CSR and organic practices with fashion. In this context normative and regulative legitimacy may have been established due to the endorsement given by the government.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Lærke S. Blichfeldt		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
2 strong ties	Informational, motivational	Cognitive
1 weak tie	Informational	
3 strong indirect ties	Informat,motivat, Financial	Regulative, Normative

Case 7. Maja Haahr (Froks)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Within the case of Maja H. there is one strong tie which may have contributed in establishing regulative legitimacy for her firm within the evaluation phase. Her sister, is an accountant and has helped keep track at her business activities.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are no weak ties which have contributed within the phase of opportunity evaluation.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Maja H. has not relied on any of her indirect ties towards evaluating upon her business idea.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Maja Haahr		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
1 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 8. Line Hvass (Vita Vass)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

In the case of Line H., she has had 3 strong ties which have provided her with informational and motivational resources in phase of evaluating upon her business idea. For instance her friend Boletta, has opened her mind towards cultivating a more artistic side and led her to new jobs in that field. This may have helped in creating normative legitimacy for her as she displays efforts within conducting different types of procedures in developing her design skills: *"Then through her I started to do some things ... we did a show together when I made textile works and paintings she did as we went up to Greenland and exhibited there. Also some performance ... very strange artistic. And through her I also got a lot of jobs".* Some of her close designer friends have also inspired her by guiding her, which has also led her to the manufacturer she uses today:"*Well, among other things in the shop down on Maple Street, I had some designer friends who worked there. They were a step ahead of me. And thankfully they were open to share their experiences and provide input to what I could do. And I also got in touch with their production. It is also something which can be very difficult. So I could always ask them for advice."*

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Line H. has not had any weak ties which have helped her in the evaluating upon her business ideas.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There appears to be 3 weak indirect ties, which has affected her design career towards new possibilities. A school in Greenland, a television production team and her accountant. These may have helped in providing normative and regulative legitimacy in this process.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Line Hvass		
Opportunity evaluation	Resources	Legitimacy Building
3 strong ties	Informational, motivational	Normative
0 weak tie		
3 weak indirect	Informational	Normative, regulative

Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Within the stage of evaluation, Cecilie B has had 3 strong ties, which appear to have provided both motivational and informational resources. For instance her sister has given advice about which styles to manufacture: "*But my sister has two clothing stores too, and she would also like to sell*

some of it so she says "if you want me to be able to sell some of it then you have to do this and this..". Overall there are indicators of regulative legitimacy occuring as a result of guidance from these within how to lead a business and conforming to standards.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are no weak ties which have contributed within the evaluation stage.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are no indirect ties which appears to have played a role in contributing to the evaluation of her business ideas.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Cecilie Bahr		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
3 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak ties		
0 indirect ties		

Case 10. Rikke Hubert (Hubert)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

In the case of Rikke Bubert it appears that she has had 6 strong ties, which have contributed with informational and motivational resources in the phase of evaluating upon the brand. The majority of these consists of family members. At this stage there are indicators of regulative legitimacy. For instance her cousing, who is an accountant has helped her in

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

Rikke Hubert has not relied on any weak ties within the evaluation phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity evaluation

There are none of her indirect ties, which have contributing within the evaluation phase.

Summary of indicators in phase 3: Evaluation Rikke Hubert		
Opportunity evaluation	**Resources**	**Legitimacy Building**
6 strong ties	Informational, motivational	Regulative
0 weak tie		
0 indirect ties		

Phase 3 of the entrepreneurial process: Opportunity exploitation

Case 1. Kristina Nordborg (Eudaimonia Cph)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Within the exploitation phase Kristina N. has received informational types of resources from 7 strong ties. The informational resources have mainly been expressed through advice given about new opportunities to be exploited through new contacts, but has also demonstrated indicators of regulative and cognitive legitimacy due to the educational and professional skills of the strong ties.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Kristina N. has not had any weak ties in the form of acquaintances.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: Kristina N. has gained two indirect strong ties. The first strong indirect tie is the project manager of the socially responsible project "all things India", which has helped Kristina N. to produce her things with fair trade and CSR practices. This may have contributed in building normative legitimacy**.** The second strong indirect tie, has been the PR agency "Polhem PR". As a direct of result of this new professional business relationship, Kristina N. has experienced increased sales, which indicates traces of normative and cognitive legitimacy through the professional skills of the PR Agency and the economic progress she has achieved from that.

Weak indirect ties: Kristina N. has four indirect weak ties as a result of her strong ties. It could be argued that the two of these, which consist of clients, contributes to the legitimacy building process at the exploitation stage in a normative way, as both have been decisive in creating economic progress for Kristina N. business. Moreover the remaining two weak ties consist of professional factories and manufacturers from where Kristina N. gets her styles produced. Both may have contributed by conferring regulative and cognitive legitimacy through their professional skills of delivering services in the fashion industry.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Kristina Nordborg		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
7 strong ties	Informational	Regulative, Cognitive
0 weak ties		
6 indirect ties (2 strong 4 weak)	Financial Informational	Regulative, Cognitive Normative

Case 2. Maria Høgh Heilmann (Aymara)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

In the exploitation phase Maria H. H. has received motivational, informational and financial resources flowing from 8 strong ties. Her sister in law has helped in establishing regulative and cognitive legitimacy as she is a professional photographer and has helped her in making the branding material of the firm. Furthermore her manufacturer in Bolivia, may have contributed in creating cognitive legitimacy through his novel ways of handling the threads of the wool used for creating the styles: "*Our manufacturer out there had made such a test with lama wool, which is not something you normally use for making clothes because there are many coarse hairs within the fibers. But he has discovered how to separate the coarse element from the fine fibers leading to the material from which we make all our styles from. And it is very secretive how he manages to make this and he does his outmost to keep it a secret*".[53] In addition the manufacturer conducts fair trade practices and seeks to live up to the goal of displaying socially responsible working conditions with support from Danida, which gives indication of normative legitimacy.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

There are no weak ties having an influence in the exploitation phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: Maria H. H. has obtained two new strong indirect ties. The first new tie, Danida, has become a new close business partner to Aymara, and contributed by enabling them to pursue the business idea of doing sustainable business projects in Bolivia. By contributing with financial resources Danida has helped Aymara towards creating the foundational ground for establishing normative and regulative legitimacy (CSR, fair trade practices). The second has been her new business partner Marie Worsøe, who joined the firm at a late stage. She has led to informational resources and economic progress, giving indicators of normative legitimacy.

Weak indirect ties: There are 3 weak indirect ties, which have provided informational resources and indicators of regulative legitimacy due to the professional help they have given in conforming to rules and regulations.

[53] Interview with Maria Høgh Heilmann. (see transcription in appendix)

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Maria Høgh Heilmann		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
8 strong ties	Motivational,Information, Finacial	Regulative, Normative, Cognitive
0 weak ties		
5 indirect ties (2 strong 3 weak)	Informational, Financial	Normative , regulative

Case 3. Dea Kudibal (Kudibal)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Within the exploitation phase there are 5 strong ties which seem to have provided informational and motivational resources. These consist of her business partner, one designer at Kudibal, her brother and two friends. These strong ties may have contributed in building regulative and normative legitimacy. For instance her business partner, the designer and the friend who's a make-up artist, all have helped in exploiting new ideas for the brand, which may have contributed to build cognitive legitimacy as a result of their skills and educational background.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

From the interviews conducted it appears that she has had one acquaintance, Lea Jensen, who has led to informational knowledge within the exploitation stage regarding a supplier.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: There are two strong indirect ties, which both appear to have played a role within the exploitation phase by providing informational and motivational resources. The first indirect strong tie is her business partner's wife who functions as their accountant, which may have given regulative legitimacy. The second strong indirect tie is the project managers behind the EU and nationally funded project 'fashion accelerator', which has functioned as mentors for the company in both in the evaluation and exploitation stage. In relation to this it could be argued that regulative and normative legitimacy occurs because of the support given by fashion accelerator.

Weak indirect ties: Dea K. has gained 5 new weak indirect ties within the process of exploiting their business idea. These consist of a professional photographer, a big client, an agent and a supplier, which has contributed with informational and financial types of resources. In relation to legitimacy building, each indirect weak tie may have led to normative, cognitive and regulative forms of legitimacy. For example the client, which she has got in Düsseldorf may have provided normative legitimacy as he has placed big orders contributing to economic progress.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Dea Kudibal		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative, normative
0 weak ties		
1 indirect ties (weak)	informational, motivational	Normative, regula, cognitiv

Case 4. Henriette Steffensen (Henriette Steffensen CPH)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

From the interviews with Henriette S. it appears that she hasn't relied much on her strong social ties within any of phases of the entrepreneurial process. However she does mention one occasion where one of her friends have given her informational advice in the exploitation phase leading her to a PR agency, which she has been able to use in a commercial sense.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Within the case of Henriette S, it appears that she has had some acquaintances, which have contributed with informational resources within the exploitation phase of the entrepreneurial process. All three acquaintances have led to new contacts, which appear to have become what would be classified as both strong and weak indirect ties.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: Henriette S. has established two new strong indirect ties. The first strong indirect tie, the growth promoting program 'fashion accelerator', has provided informational and motivational resources in the form of guidance from industry professionals operating in the fashion industry. This may indicate signs of regulative and normative legitimacy because Henriette S. is actively participating in the project and being supported by this organization. A second strong indirect tie, which has helped her exploit new opportunities is represented by the sourcing agency called 'sourcing house'. It has helped Henriette S. in choosing production sites abroad while making sure that CSR practices are being followed by these manufacturers. These things combined may have contributed to the legitimacy building process by displaying signs of fulfilling the criteria of regulative and normative types of legitimacy.

Weak indirect ties: Henriette S. has also built two weak indirect ties. Both of her weak indirect ties consist of industry professionals. Therefore it could be argued that these have contributed to the process of building regulative and cognitive legitimacy within the exploitation stage.

Summary of indicators in phase 3. Exploitation Henriette Steffensen		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
1 strong ties	informational	
3 weak ties	Informational	
4 indirect ties (2 strong, 2 weak	motivational, informational	regulative Normati,Cogniti

Case 5. Julie Villumsen & Stine Bauer Boskov (Make Zenz/The Baand)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

In the exploitation phase, the two designers of Make Zenz have gained informational, financial, motivational resources from a total of 8 ties. For instance Julie V's current boss, who is responsible in picking the brands to be represented in the shopping center Illum, has bought their collection for Illum. This has given financial resources and helped towards creating economic progress, which demonstrates indicators of normative legitimacy. Moreover in this phase they have received guidance from two friends that also works in the Danish fashion industry. The first of them, Sune Bjerregaard, has provided economic guidance and he has also established contact on their behalf by recommending them to the multinational certification organization 'Made By'. Their second friend Lærke S. Blichfeldt, founder of the brand Ayni, has given them contact info and knowledge about potentially relevant production sites, which the Make Zenz designers have later on chosen to collaborate with.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

The Make Zenz designers have had one weak tie providing guidance regarding a particular PR agency, which they afterwards have established close working relations with.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: They have gained three new indirect strong ties. One of these has been a sales agent in Peru which has led to economic progress for the firm. The other two strong indirect ties consist of a professional PR agency and a sales agency, which has given economic progress for the firm. This combined shows indicators of cognitive and regulative legitimacy.

Weak indirect ties: two new weak indirect ties occur within this phase. The first is the certification organization 'Made by' which has given them one new indirect strong tie (sales agent in Peru) as

well as a certification label testifying their abilities in conducting environmentally sustainable business practices. This may provide indicators of regulative and normative legitimacy. Moreover the designers of Make Zenz have established new relations with productions sites, which conduct CSR practices through manufacturing organic fabrics and this may also have contributed towards leveraging normative legitimacy.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Julie V and Stine B. Boskov		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
8 strong ties	Motivatio, informatio, financial	Regulative, normative, cognitive
1 weak ties	informational	
5 indirect ties (3 strong, 2 weak)	Informational	Regulative Normative, cognitive

Case 6. Lærke Skyum Blichfeldt (Ayni)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Lærke S. B. has had three strong ties, which has played a considerable role within the exploitation stage. The first of these consists of her husband and friends that are lawyers providing her with both motivational and informational resources. According to the conceptual framework the lawyers may have helped in establishing regulative legitimacy for the brand by ensuring conformance to rules and regulations.

The second strong tie is a French/American business partner, which Lærke S. B chose to collaborate with due to his network and professional experience within the fashion industry. He has both provided informational and financial resources for the firm and helped to create economic progress. For instance he has led them to a new indirect strong tie, in the form of an investor for the firm. Thus both normative and cognitive legitimacy may have occurred from that.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

In the exploitation phase, Lærke S.B. and her business partner Adriana has had two weak ties which have contributed to the entrepreneurial process of opportunity exploitation by providing both informational and financial resources. The first one is the fashion fair organization Prom Peru who helps Lærke in promoting CSR, organic fashion and fair trade. This may contribute to the legitimacy building process of normative and regulative legitimacy. The second is the organic certification organization 'Made by' which also may have helped in establishing regulative and normative legitimacy.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong Indirect ties: There are three strong indirect ties which appear to have played a role within the exploitation stage. The first is an industry professional within fashion that has invested in their brand and thus provided financial resources. The investor has also provided informational resources and many new clients for the firm leading to indicators of both normative and cognitive legitimacy due to the investor's professional experience within fashion.

Adriana, who is the second indirect strong tie to Lærke S. B, has helped in providing informational resources leading to two new indirect ties. One of them is the Peruvian government which has contributed with informational and financial resources by supporting their business idea of creating better conditions and incitements for making fair trade & sustainable organic fashion products. Furthermore they have financed fashion shows for them. The government may then have given both regulative and normative legitimacy.

Weak indirect ties: Furthermore Adriana has led to the indirect weak tie of an accountant, which in the exploitation stage may have helped in providing regulative legitimacy for the firm.

Summary of indicators in within phase 3: Exploitation Lærke Skyum Blichfeldt		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivatio, Financial, informational	Regulative, Normative, Cognitive
2 weak ties	informational	Regulative, normative
4 indirect ties (3 strong 1 weak)	Financial , Informational	Regulative, Normative

Case 7. Maja Haahr (Froks)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Maja Haahr has received resources from 4 strong ties in the exploitation stage. She has received motivational and informational resources from her sister and her designer collegues at Fünf throughout the entrepreneurial process for the exploitation of ideas. These may in particular have helped towards the construction of regulative legitimacy. Furthermore she has received informational resources from two friends leading her to new weak indirect ties.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

For the exploitation of her ideas she has received informational resources from two weak ties in the form of guidance and the establishment of contact info to two new weak indirect ties.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: Maja H. has gained two new strong indirect ties as a result of her acquaintance with a draper. One is an agent finding production sites and the other a manufacturer. Both of these new strong indirect ties seem to have contributed with informational resources. Furthermore there are indicators towards the possibility of legitimacy building from this in a cognitive form as Maja H express the expertise and professionalism of both ties within the fashion industry.
Weak indirect ties: Maja H has gained a total of 3 weak indirect ties (2 professional make-up artists and 1 web-designer). All indirect weak ties have contributed with informational resources in the exploitation stage and there are indicators of both regulative and cognitive forms of legitimacy due to the new weak ties' professional educational background.

Opportunity exploitation	Resources	Legitimacy building
3 strong ties	Motivational, informational	Regulative
2 weak ties	Informational	
5 indirect ties (2 strong, 3weak)	Informational	Regulative, cognitive

Vita Vass (Line Hvass)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

In the case of Line H. there are 5 strong ties which have contributed towards the exploitation of her business ideas. They have provided her with motivational, informational and financial resources and there are indicators of both regulative, normative and cognitive legitimacy occurring from these. Thus, some have led to new valuable contacts and designer jobs for her while others have helped her in communicating the idea behind her brand. In relation to this, her sister who is a professional graphical designer within IT, has constructed her web page, which may provide indicators of regulative legitimacy. And one of her good friends, working in a adverting agency, has helped her immensely financially, which later on has helped in creating economic progress: *"He has made sure that I have been donated retouching and photography for almost 100,000,-kr, so it's completely crazy"*.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Line H, has had one weak tie, in the form of a manager of an online shop, which appears to have led to one new indirect tie. Furthermore it may have led to normative legitimacy as Line H. has sold

many of her things via the internet shop, contributing to economic progress and thus perhaps normative legitmacy for her business.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

There appears to be 10 weak indirect ties, which occurs as a result of guidance from her strong and weak ties. Several of the experiences she has given both informational and financial resources and there are various indicators demonstrating how of all three types of legitimacy may have been built at this stage. As an example cognitive legitimacy may have occurred during the making of commercial material for her brand because she got a professional photographer, stylists and make-up artists to make this material for her.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Line Hvass		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
5 strong ties	informatio, motivation, financial	Regulative, cognitive, normative
1 weak tie	informational	normative
10 indirect weak ties	informational, motivation, financial	normativ, regulative, cognit

<u>Cecilie Bahr (Hugs/Vonryba)</u>

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Cecilie B, has had 3 strong ties which have provided informational, motivational and financial resources for the exploitation of her business. These consist of her father, her sister and her boyfriend. Especially at this stage of the entrepreneurial process there are signs of regulative and normative legitimacy occurring. For instance her sister, who has several clothing stores, has sold many of Cecilie B's styles and helped in creating economic progress and thus perhaps normative legitimacy.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

One weak tie appears from the data, which has provided informational guidance leading to a new weak indirect tie: "*she had a few agents, which she recommended me to contact. Often this industry is very closed. Immensely closed! And nobody will say where they get their stuff produced. But she was very open and said the agency was named niche consult. And then I got them as agents too*".

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

<u>Strong indirect ties:</u> Cecilie B's father has led her to one strong indirect tie who is a professional agent within the fashion industry. He has helped her to find new suppliers and manufacturers and to

exploit different opportunities according to standards within the fashion industry. This demonstrates indicators of both regulative and cognitive legitimacy.

Weak indirect ties: There are 3 weak indirect ties which all have provided informational resources and contributed to the means for regulative legitimacy to be built.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Cecilie Bahr		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
3 strong ties	Motivational, informatio, financial	Regulative, normative
1 weak tie	informational	
4 indirect ties (1 strong, 3 weak).	Informational	Regulative, cognitive

Case 10. Rikke Hubert (Hubert)

The role of strong ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

In the case of Rikke Hubert she has had 6 strong ties consisting of mainly family members which have provided both informational and motivational resources within the phase of exploiting her entrepreneurial ideas. There are indicators of both regulative and cognitive legitimacy at this stage, where her step father, who is a webdesigner, has made her web page and her boyfriend who is a professional photographer has made commercial material for her.

The role of weak ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Rikke H. has not had any weak ties which has helped her in the exploitation phase.

The role of indirect ties within the entrepreneurial process of opportunity exploitation

Strong indirect ties: There have been two strong indirect ties which she has gained through friends in the fashion industry. These consist of suppliers and manufacturers that are professionally skilled within the fashion field. This may have contributed in establishing regulative and cognitive legitimacy for her brand.

Summary of indicators in phase 3: Exploitation Rikke Hubert		
Opportunity exploitation	**Resources**	**Legitimacy building**
6 strong ties	Motivational, informational	Regulative, Cognitive
0 weak ties		
2 strong indirect ties	informational	Regulative, cognitive