



Mara Zepeda (38) Gründer

Sebrakapitalisten

At ingen ville investere i det nystartede selskapet hennes, ga Mara Zepeda (38) en forretningsidé som slår an.

TEKST *Guro Thobru* FOTO *Jan Thomas Espedal*

Mens tungvektene innen filosofi og økonomi snakker om fordelene med demokratisk styrte bedrifter på konferansen Oslo: Samvirk, går et par jenter rundt i lokalet med T-skjorter med sebrahode. Snart dukker en flokk sebraer opp på lerretet bak scenen på Kulturhuset i Oslo, og to gründere fra USA tar ordet.

– Vi trenger ikke flere spillere i dette spillet. Vi trenger nye regler for å vinne, sier Mara Zepeda, som deler scenen med Jennifer Brandel.

Hun snakker om spillet som foregår mellom nystartede firmaer og såkalte venturekapitalister, de som skyter inn penger. Her jaktes det med fete pengesekker på det neste ekstremt lønnsomme selskapet.

– Det haster med å designe nye forretningsmodeller, sier hun.

LØSNINGER I FELLESSKAP. Mara Zepeda har bakgrunn som journalist og har blant annet jobbet for National Public Radio i USA. Da hun var i slutten av 20-årene, ble hun hanket inn til styret i alumniforeningen (nettverk for tidligere og nåværende studenter) ved sitt gamle utdanningssted Reed College i Portland, Oregon. Fra innsiden så hun hvordan studenter manglet en mingleplass, et sted hvor de kunne be om hjelp eller tilby sine tjenester, hvor tidligere studenter kunne gi nåværende studenter gode råd og der arbeidsledige nyutdannede kunne få tips om jobber.

– Å ha tre karriererådgivere til å hjelpe 20.000 studenter med å få jobb etter studiene, er jo ikke holdbart. Høyere utdanning er en utrolig viktig forutsetning for demokratiet, men oppfølgingen er laber, og mange som betaler dyrt for utdannelsen sin, en-

MARA ZEPEDA (38)
[Primus motor i The Zebra Movement.]

Gründer av Switchboard. Har startet Portland Independent Chamber of Commerce (PICOC) for samfunnsorienterte investorer og ledere og XXcelerare Fund som finansierer kvinnelige gründere.

Har studert journalistikk ved Columbia University's Graduate School of Journalism og jobbet for ulike amerikanske medier.

Første selskap hun startet: solgte egendesignede kalligrafi-trykk til brudepar.

Bok av stor betydning: *From Counterculture to Cyberculture* av Stewart Brand.

Deltok i sommer på konferansen Oslo: Samvirk i regi av Norsk Landbrukssamvirke og Myltring. Temaet for konferansen var smarte samarbeid. maet for konferansen var smarte samarbeid.

der opp på kafé, sier hun.

Zepeda sier hun «alltid» har satt spørsmålstegn ved eksisterende systemer. Hun ser stadig etter bedre måter å gjøre ting på og finner i fellesskap med andre bedre løsninger. I 2012 startet hun selskapet Switchboard som bidrar til å koble tidligere og nye studenter.

ENHJØRNINGENES DOMINANS. For å få bedriften ordentlig opp på beina var det behov for kapital. Det skulle vise seg vanskeligere å finne enn antatt. Gründerne ble avvist gang på gang, noe Zepeda er glad for i dag.

– Da jeg spurte investorene hvorfor de ikke ville investere i selskapet mitt, var svaret var at selv om profitten ble doblet for hvert år, var det ikke nok.

– Nystartede selskaper i USA er designet for å bli «enhjørninger», og hvis du ikke lager en forretningsplan som sier at du vil bli en enhjørning, kan du se langt etter finansiering.

Betegnelsen enhjørning ble i 2013 lansert av investor Aileen Lee og beskriver selskaper som blir verdsatt til 1 milliard dollar før børsnotering. Spotify, Uber, Airbnb og ikke minst Facebook er alle enhjørninger.

– Problemet er at det er veldig få enhjørninger, veldig få selskaper som vokser som Facebook, sier Zepeda.

– Mange andre blir derfor værende igjen i startgrøpen fordi de ikke selv har penger eller får lån. Utrolig mange dollar som kunne vært brukt smartere, går tapt når selskapene mislykkes, som ni av ti gjør. De fleste penge-går til menn, sier hun.

– **VEKST ER MER ENN TALL.** Mara Zepeda luftet frustrasjonen over det hun kaller et forskrudd, ensformig og kjedelig system i essay-



↑ **Bildetekst.** Magnatus daesciis net quaten persperit, corerest, esequo illabor eptatem fuga. Facest, nobis dolupta arum reperionsed que lis modi dit quos moluptaque sus, sit velicias cus doluptasi dolor atiaepe.

et *Sex & Startups*, som hun i 2016 skrev sammen med Jennifer Brandel, en annen gründer med lignende erfaringer. Essayet ble publisert på nettstedet Medium og ble mottatt med åpne armer i gründermiljøer over hele verden.

– Men alle vil vel vokse?

– Jo, da. Men vekst er mer enn tall. Mange gründere vil bygge selskaper som genererer penger, men også mening. De vil forbedre lokalsamfunn og folks liv. De vil ha kvalitet i alle ledd og vokse i et tempo som passer både de ansatte og eierne, sier hun.

Jevnt og langsomt er veien å gå, mener hun.

– Det vil gjøre selskaper mer rustet for fremtiden, og det er mer bærekraftig for alle.

UT AV PROPORSJONER. Enhjørninger var en gang et sjeldent fenomen. Nå kryr det av dem, skriver Fortune i innledningen til sin liste over de 175 største fra 2016. De prises til milliarder av dollar på løfter om å tjene enda mer penger. Mara Zepeda mener vi trenger en realitetsorientering i den luftige tankegangen som driver økonomien rundt nystartede selskaper.

– Teknologi skal tjene oss mennesker, men

nå ødelegger vi planeten og truer demokratiet, journalistikken og utdanningssystemet. Dette er våre viktigste institusjoner, og vi lar enhjørningene holde på.

– Hvordan da?

– Opptakten til valget i 2016 er ett eksempel på hvordan enhjørningen Facebook har vokst seg ut av proporsjoner, sier hun.

I essayet *Zebra's Fix What Unicorns Break*, som ble publisert ett år etter *Sex & Startups*, argumenterer Zepeda og Brandel for at utviklingen av alternative forretningsmodeller er en moralsk nødvendighet. Når aksjonærenes ▶



Bildetekst. Magnatus daesciis net quantent persperit, corerest, esequo illabor eptatem fuga.

ENQUETE

Tre om Mara Zepeda



Lars Jacob Tynes Pedersen.
Førsteamanuensis ved NHH og
medforfatter av *RESTART: 7 veier
til bærekraftig business*:

– Mara Zepeda og sebra-bevegelsen med samarbeid som prioritet, er spesielt relevant i dag. Vi står overfor mange globale utfordringer som vanskelig kan løses av enkeltaktører alene. Samarbeid muliggjør deling av ressurser og ideer mellom bedrifter og kan lede til løsninger som er mer enn summen av delene.



Jennifer Brandel, gründer av
Hearken og partner i *The Zebra
Movement*:

– Mara har mange jern i ilden og er alltid nysgjerrig på hvordan mennesker og systemer fungerer. Hun gjort masse for å få sebraenes budskap ut til verden – skrevet artikler og funnet og mobilisert andre som får nettverk til å vokse. Hun har klare visjoner, en smittende lidenskap for det hun gjør og et ekstremt sjenerøst hjerte.



Anders Waage Nilsen, *mulighets-
utvikler og seriegründer*:

– Drømmen om å vinne jackpot ved å investere i den neste Facebook er blitt altfor dominerende i kapitalkretser. Sebra-bevegelsen setter fingeren på at den viktigste verdiskapningen skjer et annet sted – blant de gründerne som vil fikse verden rundt seg. – Å gjøre noe viktig for noen få. Vi trenger flere entreprenører som spiller med hjertet utenpå skjorten. De som gjør det, har alt å tjene på å danne nettverk, trekke vekslere på hverandre og skape en global flokk.

► gevinst truer kollektivets velbefinnende, trues demokratiet, skriver de.

– Det er sterke ord?

– Ja, men det er det også god grunn til.

SEBRAENE GJØR ENTRÉ

Det var Jennifer Brandel som kom på å bruke sebra som en metafor som et motstykke til enhjørningene. Den er tofarget, noe som symboliserer at profitt ikke utelukker mening. Sebraer vil bygge business på verdibasert grunnlag, ikke med mål om å selge selskapet til høystbydende. Sebraene vokser på samarbeid, og ved å gå i flokk beskytter og bevarer de hverandre.

– Og ikke minst er en sebra, i motsetning til enhjørningen, et ekte dyr, sier Zepeda.

Etter det første essayet skrev mange gründerne tilbake til dem at «det er akkurat dette vi driver med!».

– De starter selskaper og driver business, men jobber etter andre verdisystemer enn det som er etterspurt av tradisjonelle investorer, sier Mara.

Med det som kalles The Zebra Movement, vil Zepeda, Brandel og et team av støttespillere oppmuntre og tilrettelegge for et motstykke til dagens «vekst for enhver pris»-mentalitet.

SOM MAUR I TUER

Mara Zepeda er vokst opp i Santa Fe, New Mexico, hvor landskapet er som kulissene i en

westernfilm. Foreldrene er kunstnere og startet blant annet jazzfestival og bokforlag.

– Hvordan har dette påvirket deg?

– Alle prosjektene til foreldrene mine var veldig inkluderende og hadde flat struktur. Ingen egoer stakk seg ut. Jeg tar med meg mye av dette i arbeidet mitt.

I november i fjor samlet hun og Brandel småskala-gründerne, filantroper, investorer, tenkere og advokater til konferansen DazzleCon i Portland.

– Kan du se et skifte i verden?

– Absolutt! Kvinner og minoriteter har vært utestengt fra enhjørningenes systemer altfor lenge, selv om deres selskaper gjør det minst like bra som selskaper drevet av menn. I Statene har hver eneste kvinne jeg kjenner, noe på gang, sier Mara.

– De er med i frivillige organisasjoner, aktivistgrupper eller de bygger selskaper som gjør noe for å skape den endringen de vil ha. De er som maur i tuer og bygger opp selskaper og samfunn ved å samarbeide. At vi får komme til Oslo, viser at disse tingene skjer flere steder.