

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelige fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp.

Etniske entreprenørers håndtering av barrierer

En kvalitativ studie av etnisk entreprenørskap i
et "effectuation"-perspektiv

Ethnic entrepreneurs managing barriers

A qualitative study of ethnic entrepreneurship
through the perspective of "effectuation"

Mina Mælum Norstrøm

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et toårig masterstudium i entreprenørskap og innovasjon ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet på Ås.

Gjennom å studere etnisk entreprenørskap i et "*effectuation*"-perspektiv har denne oppgaven gitt meg mulighet til å kombinere mitt engasjement for et flerkulturelt samfunn med min interesse for entreprenørskap og innovasjon. Ved å sette søkelyset på en relativt fersk entreprenørskapsteori- *effectuation*, håper jeg å kunne utfordre "etablerte sannheter" om hvem som faktisk kan lykkes som entreprenører.

En stor takk rettes først og fremst til min veileder, Elin Kubberød. Tusen takk for at du har gitt meg inspirasjon i utfordrende stunder. Takk for både din hjelp som veileder og medmenneske. En stor takk rettes også til Det Kongelige Selskap for Norges Vel, for tildeling av studielegatet som gjorde det mulig for meg å gjennomføre dette studiet. Jeg ønsker også å takke Zahra Moini ved Norsk Senter for Flerkulturell Verdiskapning for hjelp til å komme i kontakt med de spennende gründerne jeg har fått møte. Jeg er full av beundring for alt dere har utrettet og fortsetter å utrette. Tusen takk!

Jeg vil også takke mine venner og medstudenter for støtte og oppmuntring . Tusen takk til min lille Telma, som stort sett har sovnet kl. 19.30 og latt meg få lov til å jobbe på kveldstid. Og millioner av takk til mamma, som alltid er der for meg.

Lysaker, august 2014

Mina Mælum Norstrøm

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven har vært hvordan etniske entreprenører overkommer barrierer i forbindelse med etablering og tidlig vekst av egen virksomhet i Norge.

Gjennom forskeren Saras D. Sarasvathys doktorgradsstudier kom hun fram til at ekspert-entreprenører bruker enn annen logikk og fremgangsmåte enn det lærebøker innen entreprenørskap og forretningsutvikling tilsier (Dew, Read og Sarasvathy 2009). Deres logikk når det kommer til å løse entreprenørielle problemer i perioder med mye usikkerhet, kaller hun effectuation. Teorien om effectuation er fersk, og det er blant flere forskere etterlyst en videreutvikling av teorien (Chandler, Perry og Markova 2011). Forskning tilsier også at etniske entreprenører, innvandrere som etablerer bedrift i vertslandet sitt, møter på flere barrierer enn entreprenører som etablerer i sitt eget land (Miglans 2010). Derfor er teorien om effectuation interessant å studere i en kontekst preget av stor usikkerhet, som i konteksten etnisk entreprenørskap. Med dette som bakgrunn og med teorien om effectuation og entreprenøriell læring som teoretisk rammeverk, skal studien belyse på følgende problemstilling:

"Hvordan har suksessfulle etniske entreprenører brukt sine ressurser til å overkomme barrierer og hvordan har dette dannet grunnlaget for deres beslutningslogikk?"

Gjennom et fenomenologisk og eksplorativt forskningsdesign har jeg gjennomført fire individuelle dybdeintervjuer med fem ulike etniske gründere som har opplevd suksess med sin virksomhet i Norge. Denne studien konkretiserer hvordan gründerne har respondert i forhold til barrierer og usikkerhet de har møtt. Studien viser at ulike etniske gründere besitter og tar i bruk ulike ressurser. Ressursmobiliseringen for å overkomme barrierene avhenger av deres ressursmessige utgangspunkt. Det ser ut til at de gründerne som har tatt i bruk et bredere spekter av sine ressurser klarer å unngå barrierene i større grad. De som har et dårligere ressursmessig utgangspunkt har utviklet sine ressurser underveis for å overkomme barrierene. Håndteringen av barrierene eller det å forsøke å unngå dem har ført til at gründerne har utviklet både reaktive og proaktive responser. Disse responsene har sterk tilknytning til effectuation som beslutningslogikk, og har medført stor læring for entreprenørene.

Abstract

The theme for this research has been how ethnic entrepreneurs, entrepreneurs with an ethnical background, overcomes barriers associated with the establishment and early growth of their business in Norway.

Saras D. Sarasvathy, a professor at the Darden school of Business at the University of Virginia, concluded through her PhD studies that expert-entrepreneurs use a different logic and procedure than what the textbooks in entrepreneurship and business development proposes. Their logic, when it comes to solving entrepreneurial problems in periods of uncertainty, Ms. Sarasvathy calls for *effectuation*.

The theory of effectuation is fairly new, and many researchers call for further development of the theory (Chandler, Perry and Markova 2011). Research also shows that ethnic entrepreneurs meet more barriers than entrepreneurs who start a business in their home country. Therefore the theory of effectuation is interesting to study in a context characterized by great uncertainty, as in the context of ethnical entrepreneurship. With this as a background, together with the theory of effectuation and entrepreneurial education as a theoretical framework, this thesis will give answers to the following issue:

“How have successful entrepreneurs with an ethnical background used their resources to overcome barriers, and how has this contributed to their logic of decision making?”

Through a phenomenological and exploratory research design I have completed four individual in-depth interviews with five different ethnic entrepreneurs who have experienced a success with their business in Norway. The research specifies how entrepreneurs have responded in relations to barriers and the uncertainty they have faced. The research shows that each individual entrepreneur holds and uses a variety of resources. The mobilization of resources to overcome barriers depends on their resource base. It looks as though that the entrepreneurs who have used their wide specter of resources avoids the barriers increasingly. The ones who had a poor resource base have developed their resources throughout to overcome the barriers. All of the

entrepreneurs have gained a great deal of knowledge through both approaches of overcoming barriers.

The handling of barriers, or trying to avoid them, has led to the development of both reactive and proactive responses for the entrepreneurs. These responses have a strong connection to the decision-making logic of effectuation.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1. INNLEDNING	9
1.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.1.1. <i>En introduksjon til to ulike beslutningslogikker</i>	9
1.1.2. <i>Finnes det noen entreprenøriell metode?</i>	10
1.1.3. <i>Effectuation i konteksten etnisk entreprenørskap</i>	11
1.2. OPPGAVENS FORMÅL.....	12
1.3. OPPGAVENS RELEVANS OG BIDRAG:	12
1.4. PROBLEMSTILLING:	14
1.5. BEGREPSAVKLARINGER:	14
1.6. OPPGAVENS OPPBYGGING	15
2. TEORETISK RAMMEVERK	16
2.1. KAPITLETTS OPPBYGGING.....	16
2.2. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER	17
2.2.1. <i>Ressurser</i>	17
2.2.2. <i>Barrierer</i>	19
2.3. LÆRING GJENNOM Å OVERKOMME BARRIERER.....	21
2.3.1. <i>Karakteristikker ved suksessfulle etniske entreprenører</i>	21
2.3.2. <i>Entreprenøriell læring gjennom å overkomme barrierer</i>	22
2.4. BESLUTNINGSLOGIKKER: EFFECTUATION OG CAUSATION FOR Å OVERKOMME BARRIERER	25
2.4.1. <i>Effectuation versus causation</i>	25
2.4.2. <i>Den effektuelle syklusen</i>	26
2.4.3. <i>De fem prinsippene i effectuation</i>	27
2.6. OPPSUMMERING AV TEORI, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG KONSEPTUELL MODELL	30
3. METODE	31
3.1. METODETILNÆRMING OG DESIGN	31
3.1.1. METODE FOR DATAINNSAMLIG: INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER	32
3.2. UTVALG OG REKRUTTERING:	32
3.2.1. <i>Gründerprofil</i>	34
3.3. INTERVJUENE.....	35
3.3.1. <i>Forberedelser i forkant av datainnsamlingen</i>	35

3.3.2. Gjennomføringen av intervjuene	36
3.4. ANALYSE AV DATA:.....	38
3.5 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET	39
3.5.1 Troverdighet.....	39
3.5.2 Pålitelighet.....	40
3.5.3 Overførbarhet.....	42
3.6. ETISKE AVVEININGER:	42
4. ANALYSE OG TOLKNING.....	43
4.1. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER	43
4.1.1. Ressurser:.....	44
4.1.2. Barrierer og usikkerhet:.....	47
4.1.3. Oppsummering av funn:	49
4.2. BARRIERER OG LÆRING.....	51
4.2.1. Zaur og Hakan: Etnisk entreprenørskap fra null	51
4.2.2. Jennifer: Personlige forhold påvirker bedriften	53
4.2.3. Aram: Å unngå de store krisene.....	54
4.2.4. Yasmin: Personlige egenskaper og pågangsmot for å overkomme barrierene	56
4.2.5. Oppsummering av funn:	58
4.3. BESLUTNINGSLOGIKKER: EFFECTUATION OG CAUSATION FOR Å OVERKOMME BARRIERER.....	59
4.3.1. De fem prinsippene- effectuation versus causation.....	60
4.3.2. Oppsummering av funn:	76
5. DISKUSJON OG REFLEKSJON.....	77
5.1. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER	77
5.1.1. Forskningsspørsmål 1: Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?.....	77
5.2. BARRIERER OG LÆRING.....	82
5.2.1. Forskningsspørsmål 2: Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?.....	82
5.3. BESLUTNINGSLOGIKKER: EFFECTUATION OG CAUSATION FOR Å OVERKOMME BARRIERER.....	91
5.3.1. Forskningsspørsmål 3: Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?.....	91
6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	98
6.1. OVERORDNET KONKLUSJON.....	98

6.2. TEORETISKE IMPLIKASJONER	99
6.3. PRAKTISKE IMPLIKASJONER	100
6.4. SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN	101
6.5. ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	101

Figurer:

Figur 1: Causal vs. effectual reasoning(Society for effectual action 2012).....	18
Figur 2 - Den effektuelle syklusen (Society for effectual action, 2012)	27
Figur 3: Konseptuell modell.....	30
Figur 4: Zaur og Hakan: Barriere, ressurs, respons, læring	52
Figur 5: Zaur og Hakan: Barriere, ressurs, respons, læring	53
Figur 6: Aram: Potensiell barriere, ressurs, respons, læring.....	56
Figur 7: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring	56
Figur 8: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring	57
Figur 9: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring	58

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for oppgaven

Se for deg en kokk på kjøkkenet som skal i gang med å forberede et måltid. Det finnes flere måter å gjøre dette på, og i løpet av denne prosessen må kokken ta flere beslutninger. Kokken har i utgangspunktet to hovedmåter å lage maten på. I det ene tilfellet bestemmer han seg først for menyen, kommer opp med gode oppskrifter for hver enkelt rett, og går på butikken for å handle inn de råvarene han ikke har tilgjengelig. Han organiserer hvordan han skal gjennomføre matlagingen, og lager dermed maten som allerede planlagt. Kokken begynner altså med å velge menyen som et mål, for så å finne effektive måter å oppnå det allerede definerte målet på. En annen måte å tilberede et måltid på er å begynne å se seg rundt etter hvilke ingredienser og råvarer man har for hånden. Deretter planlegger man mulige menyer basert på de ressursene man faktisk har tilgjengelig. Ofte blir menyen til samtidig som man begynner å lage maten. I dette tilfellet tar man utgangspunkt i det man har tilgjengelig, og så utvikler menyen seg underveis.

- Sarasvathy 2001

1.1.1. En introduksjon til to ulike beslutningslogikker

Disse to måtene å forberede et måltid på kan også overføres til entreprenørskap. De representerer to ulike tankesett, mønstre eller logikker for hvordan man tar sine beslutninger, løser problemer og skaper et ferdig produkt på. Det er ikke nødvendigvis sagt at det ene måltidet blir bedre enn det andre, på samme måte som det heller ikke er mulig å presentere noen oppskrift på suksessfullt entreprenørskap (Sarasvathy 2008). Alle kokker og alle entreprenører har ulike utgangspunkt. De besitter ulike ressurser og møter på ulike barrierer underveis. Denne oppgaven handler om hvordan suksessfulle innvandrere-entreprenører, ofte omtalt som etniske entreprenører, har "tilberedt et suksessfullt måltid" ut fra de ulike utgangspunktene de har hatt. Denne oppgaven handler om disse entreprenørenes ressurser, barrierene de møter, hvordan de

overkommer barrierene, hva de lærer gjennom denne prosessen , og på hvilken måte dette påvirker deres beslutningslogikk.

1.1.2. Finnes det noen entreprenøriell metode?

I tusenvis av klasserom rundt om i verden og i ulike forum for entreprenørskapsopplæring og veiledning, læres studenter og kommende gründere opp i hvordan man skal starte bedrift. Gjennom markedsanalyser og fastsetting av mål basert et antatte kundebehov, skaffes de ressursene som trengs for å nå målet. Dette skjer gjennom å forsøke å forutsi framtiden og dermed planlegge deretter(Sarasvathy 2001). Denne måten å starte opp bedrift på tilsvarer å lage et måltid ut fra en fast bestemt meny. Den indiske forskeren og entreprenørskapsprofessoren, Saras D. Sarasvathy hevder at entreprenører ikke nødvendigvis starter selskaper på denne måten(Sarasvathy 2001). Gjennom hennes doktorgradsstudier undersøkte hun 27 "ekspert-entreprenører". Disse var entreprenører med over 15 års erfaring med å starte virksomheter med omsetning på mellom 200 millioner dollar til 6,5 milliarder dollar. Hun kom fram til at 65 % av respondentene brukte en annen logikk og fremgangsmåte enn det lærebøkene sa, 75% av tiden. De hadde en felles logikk når det kommer til å løse entreprenørielle problemer i perioder med mye usikkerhet, noe som har resultert i en egen metode og en egen teori som kalles "effectuation"(Sarasvathy 2005) "Effectuation" er altså en logikk av entreprenøriell ekspertise som både nye og erfarne entreprenører kan bruke i en høyst uforutsigbar oppstartsfasen av et nytt selskap(Society for effectual action 2012).

Med dette har Sarasvathy utviklet en teori som utfordrer mange etablerte sannheter innen entreprenørskap og forretningsplanlegging, og hun viser til at de fleste ledelsesteorier vi kjenner i dag bygger på en annen beslutningslogikk, nemlig causation.(Sarasvathy 2001) Artikkelen "How great entrepreneurs think" (Buchanan 2011) ble Inc magazine's mest delte online artikkel noensinne. Etter denne artikkelen uttalte entreprenører blant annet:

"Wow, finally I've found some real evidence that shows I'm not crazy. The way I build companies is effectual, and all this time I've been feeling guilty that I haven't been doing it 'by the book!'" (Society for effectual action 2014)

Effectuation har raskt blitt et populært begrep blant gründere, men utviklingen av teorien er fremdeles fersk i et teoretisk perspektiv (Chandler, Perry Markova 2011). Denne oppgaven går i dybden på hvordan teorien arter seg i en kontekst av svært høy usikkerhet, nemlig i konteksten etnisk entreprenørskap.

1.1.3. Effectuation i konteksten etnisk entreprenørskap

I likhet med effectuation, er etnisk entreprenørskap et nytt og ganske ukjent begrep i norsk sammenheng (Miglans 2010). Innvandrere har vist seg å ha stor tilbøyelighet til å starte egne selskaper i Norge. Norge har siden 70-tallet opplevd forholdsvis stor innvandring, og nærmere 5 % av innvandrerne i Norge, 19.500 personer, har et personlig eid foretak (Skårerhøgda og Torp 2012).

Etnisk entreprenørskap blir sett på som et positivt bidrag med mange positive ringvirkninger i det norske samfunnet. Det kan bidra til å minske arbeidsløsheten blant innvandrere, skape nye arbeidsplasser for både innvandrere og etniske nordmenn, øke handelen mellom Norge og entreprenørens opprinnelsesland, adressere nye behov og nye markeder, samt bidra til en oppblomstring i stagnerte industrier og utvikling av tilbudet i Norges bygder, samt har også blitt vurdert i forhold til hvorvidt det bidrar til økt integrering (Miglans 2010).

Tross de mange selskapene som etableres av innvandrere, viser statistikk at etniske bedrifter har lavere overlevelsessevne enn etnisk norske bedrifter (Skårerhøgda og Torp 2012). Den forskningen som eksisterer på området har avdekket at innvandrere som ønsker å etablere sin egen bedrift i Norge møter flere barrierer enn etnisk norske entreprenører (Miglans 2010, Enehaug, Gamperiene og Osman 2009). Basert på en antakelse om at det å møte på barrierer medfører en stor grad av usikkerhet, og dermed er likestilt med det Sarasvathy kaller for "uncertainty" eller usikre omstendigheter, (Sarasvathy 2001) så er etnisk entreprenørskap en svært interessant kontekst for effectuation studier.

Statistikk viser derimot at de innvandrere etablerte selskapene i Norge som overlever de første fem årene av drift, til gjengjeld kan vise til høyere vekst i omsetning og

sysselsetting enn øvrige norsketablerte virksomheter (Skårerhøgda og Torp 2012). I likhet med Sarasvathys studier av ekspert-entreprenører, tar denne studien for seg gründere som har overkommet barrierene for bedriftsetablering, og har oppnådd suksess med sin forretningsvirksomhet.

1.2 Oppgavens formål

Studien skal gi kunnskap om hvilke ressurser de etniske entreprenørene i Norge besitter og hvilke barrierer de møter. Studien skal også gi større forståelse for hva som skjer i prosessen med å overkomme barrierene. Ved å bruke entreprenøriell læringsteori og teorien om effectuation som teoretisk rammeverk, søker studien å gå i dybden på hva gründerne lærer i en slik prosess, og på hvilke måter man kan se tegn på ulike beslutningslogikker i de etniske gründernes håndtering av barrierene.

1.3. Oppgavens relevans og bidrag

Denne oppgaven er relevant på flere områder. Teoretisk sett er den relevant for videreutviklingen av effectuation som teori. Empirisk sett er den relevant for forskningsområdet etnisk entreprenørskap, og for praksis er den relevant med tanke på tilrettelegging og gjennomføring av etnisk entreprenørskap, og entreprenørskap generelt. Nedenfor gis en grundigere beskrivelse av oppgavens relevans og bidrag.

Relevans for teori:

Som omtalt tidligere i dette kapitlet foreligger det lite forskning både på området effectuation og andre nyere entreprenørskapsteorier, og det har blitt oppmuntret til økt forskning på effectuation (Chandler, Perry, Markova 2011). Teorien om effectuation er relativt underteoretisert og underutviklet, og de fleste studier som foreligger på effectuation er utviklet av Sarasvathy og hennes forskerteam (Maine og Soh 2013). Denne oppgaven er også relevant når det kommer til å studere effectuation i en situasjonsbestemt kontekst som innebærer en særdeles stor grad av usikkerhet. Så vidt

meg er kjent er effectuation, med unntak av et par masteroppgaver (Van der Linde 2012, Mammadov 2013), ikke tidligere blitt studert i konteksten etnisk entreprenørskap.

Det etterlyses også studier som belyser hvordan gründerne tar ulike avgjørelser og handler i respons til usikkerhet (Maine og Soh 2013). Denne studien skal bidra til større forståelse av teorien gjennom å studere hvordan gründerne bruker denne logikken i praksis. Med dette søker oppgaven å gå ned på detaljplan og konkretisere hvordan gründerne har forholdt seg til barrierer og hvordan de har handlet i forhold til den usikkerheten som barrierene bragte med seg. Oppgaven belyser også sammenhenger mellom effectuation og hvordan entreprenører lærer.

Relevans for empiri og kunnskap:

Forskning på etnisk entreprenørskap i Norden har vært begrenset, selv om både Danmark og Sverige har gjennomført langt mer forskning på dette fenomenet enn Norge. Den norske forskningen har til nå gjerne hatt et fokus på etnisk entreprenørskap som en vei ut av arbeidsløshet og til integrering i det norske samfunnet (Miglans 2010). Av egne observasjoner kan sies at norsk forskning på fenomenet dreier seg mye rundt politiske strukturer, mens denne studien bidrar med kunnskap om hvordan etniske gründerne faktisk realiserer sin forretningsidé uten store ressurser.

Sammenliknet med andre fenomener i entreprenørskap finnes forholdsvis lite forskning på etnisk entreprenørskap også internasjonalt (Miglans 2010). Størstedelen av forskningen på etnisk entreprenørskap har vært gjennomført i USA, men også noen europeiske land som England og Nederland har forsket en del på dette området.

Relevans for praksis

Tidligere forskning har pekt på svakheter ved virkemiddelapparatet i dag, og hvordan det ikke fanger opp etniske entreprenører (Miglans 2010). Flere studier på internasjonalt nivå har pekt ut hvordan statlige strukturer og reguleringer påvirker etnisk entreprenørskap (Oliveira og Rath 2008, Rath 2011).

I forbindelse med økt fokus på etnisk entreprenørskap nasjonalt og internasjonalt, samt utredninger rundt opprettelse av en permanent ordning for å legge til rette for økt entreprenørskap blant innvandrere. En slik ordning som planlegges er opprettelsen av

et norsk kunnskapssenter for etnisk entreprenørskap (Integrerings og mangfoldsdirektoratet 2010), er det behov for mer kunnskap om hvordan tilrettelegge for etniske gründere.

1.4. Problemstilling:

Med ovennevnte som utgangspunkt har jeg utviklet følgende problemstilling:

Hvordan har suksessfulle etniske entreprenører brukt sine ressurser til å overkomme barrierer og hvordan har dette dannet grunnlaget for deres beslutningslogikk?

1.5. Begrepsavklaringer

Barrierer: Med begrepet barrierer i denne oppgaven menes utfordringer eller vanskeligheter gründerne møter underveis. Hele oppgaven er skrevet basert på at en slik barriere inneholder store grader av usikkerhet, av Sarasvathy definert som "uncertainty" (Sarasvathy 2011). I denne oppgaven representerer en barriere en stor grad av usikkerhet.

Beslutningslogikk: Begrepet beslutningslogikk brukes i denne oppgaven for ulike logikker entreprenører tar i bruk ved problemløsning, basert på Sarasvathys teorier om causation og effectuation (Sarasvathy 2001). Når denne oppgaven omtaler begrepet beslutningslogikk, omhandler dette dermed enten causation eller effectuation. Begrepene beslutningslogikk, beslutningsmønster, tankesett eller metode for problemløsning, vil kunne bli brukt noe om hverandre, men de viser altså til samme betydning.

Bruk av engelske begreper i oppgaven: Teorien om effectuation og causation er i dag ikke utbredt og kjent i Norge. Dermed bruker oppgaven de engelske begrepene framfor de norske, - "iverksettelse" og "årsakssammenheng".

Ekspert-entreprenører og effectuators: Sarasvathy viser til at ekspert-entreprenører bruker en annen logikk, nemlig effectuation, når det kommer til å løse entreprenørielle problemer i tidlige faser av en bedriftsoppgang. Men hun hevder også at dette er en metode man kan lære og som kan benyttes av alle. De gründerne som tar i bruk denne logikken kan kalles "effectuators", uavhengig av om de er "eksperter" eller ikke.

Etnisk entreprenørskap: Etnisk entreprenørskap og immigrant entreprenørskap er tolket forskjellig av ulike forskere, men med etnisk entreprenørskap mener jeg i denne oppgaven entreprenørskap eller gründervirksomhet i Norge, etablert av personer som er født utenfor Norge med begge sine foreldre født utenlands. I denne oppgaven brukes begrepene etniske entreprenører, etniske gründere, innvandrerentreprenører eller innvandrergründere med samme betydning.

Suksessfullt entreprenørskap: Suksessfullt entreprenørskap defineres i denne oppgaven som gründere som har klart å skape sitt eget levebrød av bedriften, som har ansatt minimum et årsverk, og som har vært i drift i mer enn et år.

Ressurser: Definisjoner rundt ressurser gjøres i kapittel 2.2.1. Denne oppgaven skiller ikke mellom ressurser og Sarasvathys begrep "midler" eller "means". I denne oppgaven vil derfor bruk av de ulike begrepene forekomme, men med samme mening.

1.6. Oppgavens oppbygging

I neste kapittel presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Hvert av de tre delkapitlene har utledet et forskningsspørsmål. I avslutningen av teorikapitlet oppsummeres derfor disse forskningsspørsmålene sammen med en konseptuell modell for de sammenhengene denne studien skal belyse. Metodekapitlet tar for seg forskningsdesign og metodevalg brukt for å innhente data, samt redegjør for hvordan analysen er gjennomført. I analysedelen presenteres funnene fra studien, også strukturert etter de tre forskningsspørsmålene. I diskusjons- og refleksjonskapitlet drøftes funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket, samt at drøftingen også stiller en del kritiske spørsmål rundt teorien og hvordan man forstår den. I oppgavens avsluttende kapittel blir oppgaven konkludert, samt at dens implikasjoner og forslag til videre forskning blir presentert.

2. TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet tar for seg aktuelle teorier av relevans for å belyse hvordan etniske gründere tar sine beslutninger og overkommer barrierer. For å belyse dette fenomenet står Sarasvathy sin teori "effectuation" med dens usikre perioder og bruk av "midler" (oversatt fra Sarasvathys begrep means) svært sentralt. Hvordan entreprenører lærer gjennom prosessen med å overkomme uforutsette situasjoner eller "discontinuous events" (Cope 2003) er også relevant for å forstå denne fenomenet bedre. Kapitlet tar derfor for seg effectuation og entreprenøriell læring, i en kontekst av etnisk entreprenørskap.

2.1. Kapitlets oppbygning

Kapitlet er delt inn i 3 delkapitler. I første del gis en innføring i ressurser og barrierer. Delkapitlet går inn på Sarasvathys forståelse av ressurser og usikre perioder, men tar også for seg mer spesifikt etniske gründeres ressurser og hvilke barrierer de møter på.

Neste delkapittel tar for seg entreprenøriell læring gjennom å overkomme barrierer. Kapitlet innledes med en karakteristikkk på suksessfulle etniske entreprenører, basert på en undersøkelse av innvandregründere i Københavns-området. Disse karakteristikkene kan fortelle noe om hvordan tidligere entreprenører har overkommet barrierer.

Deretter beskrives foreliggende teori på hvordan det å møte på og overkomme barrierer kan være fruktbart i et læringsperspektiv (Cope 2003, 2011).

Siste delkapittel går inn på hvordan det å møte barrierer eller å stå ovenfor usikkerhet påvirker en gründeres beslutningslogikk, belyst gjennom teorien om effectuation og causation. Her presenteres effectuation's 5 ulike prinsipper.

2.2. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER

2.2.1. Ressurser

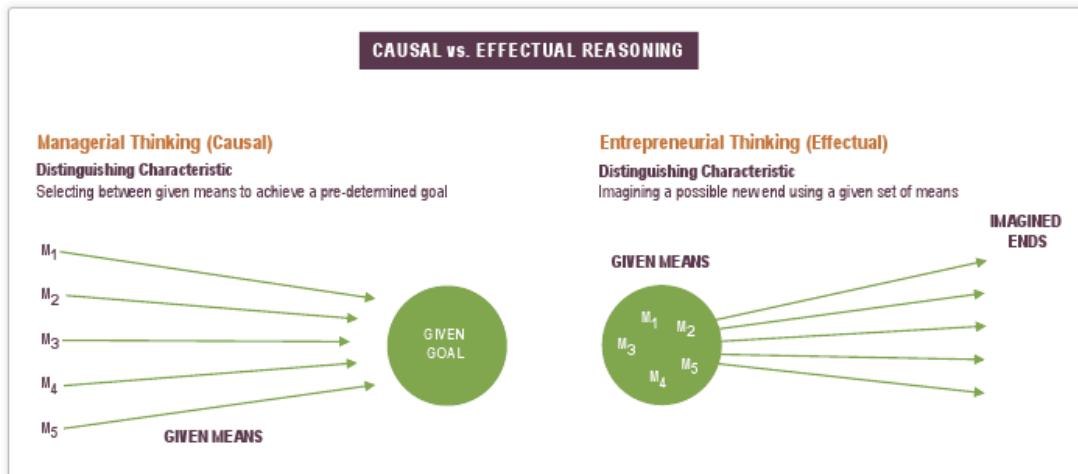
Det finnes mange teorier som omhandler de ressursene en gründer besitter. Også Sarasvathy er svært opptatt av gründernes ressurser i teorien om effectuation, men viser da til et vidt begrep av ressurser, nemlig det hun omtaler som en gründeres "means" eller "midler". Med dette viser hun til hvordan gründerne aktivt bruker sine midler eller ressurser for å utnytte muligheter, og fokuserer på gründerens midler som noe svært essensielt i selskapets etableringsfase og tidlige vekstfase (2005).

Sarasvathy mener at alle entreprenører begynner med 3 kategorier av midler eller ressurser;

- 1) Hvem de er- som representerer deres egenskaper, deres smak og deres evner.
- 2) Hva de kan- som tilsvarer deres utdanning, trening, ekspertise og erfaringer.
- 3) Hvem de kjenner- som er deres sosiale og profesjonelle nettverk.

Ved å bruke disse ressursene, begynner entreprenørene i følge Sarasvathy å se for seg og implementere mulige positive effekter som kan skapes med dem. Veldig ofte så begynner entreprenørene veldig smått med de ressursene eller midlene de har nærmest for hånden og setter oftest i gang prosessen uten for mye planlegging (Sarasvathy 2005).

Effectuation og causation representerer to ulike syn på hvordan gründerne forholder seg til og utnytter sine ressurser. Disse to måtene for ressursmobilisering skiller de to ulike beslutningslogikkene, effectuation og causation, fra hverandre (Sarasvathy 2005). Forskjellen mellom de to ulike beslutningslogikkene kan fremstilles som i figur 1 (Society for effectual action 2012). I effectuation tar gründeren utgangspunkt i de ressursene han eller hun allerede besitter, og gjennom å utnytte hvem man er, hva man kan og hvem man kjenner, utvikles målene underveis i den entreprenørielle prosessen. Dette medfører at målet endres underveis. I causation tar man utgangspunktet i et allerede bestemt mål og så skaffer man seg de ressursene man trenger for å nå målene. I causation er det med andre ord ikke sikkert at man utnytter de ressursene man allerede har.



Figur 1: Causal vs. effectual reasoning(Society for effectual action 2012)

2.2.1.1 Etniske entreprenørers ressurser

Også innenfor etnisk entreprenørskap finnes en del forskning og rådende teorier rundt etniske entreprenørers ressursmobilisering. Light(1984, sitert i Aldrich og Waldinger 1990) skiller mellom etniske ressurser og klasseressurser i et forsøk på å separere det som er rent etnisk fra det som er generelt i hvordan gründere mobiliserer sine ressurser ved oppstart av bedrift. Fremveksten av en stadig større middelklasse blant innvandrere, førte til økt fokus på dette skillet. Light definerte klasseressurser som privat eiendom i form av produksjon og distribusjon, human kapital, penger å investere, borgerlige verdier, holdninger og ferdigheter. I Lights teori er etniske ressurser alle de mulighetene ved det å tilhøre en etnisk gruppe som potensielle bedriftseiere kan benytte seg av. Etniske ressurser er definert som sosiokulturelle og demografiske egenskaper ved en fullstendig etnisk gruppe, hvilket en entreprenører av samme etniske gruppe aktivt eller passivt benytter seg av. Eksempler på slike ressurser er penger, lån, og billig arbeidskraft fra andre i samme etniske gruppe, etniske tradisjoner innenfor oppstart og ledelse av egen bedrift, samt etterspørsel av varer innenfor enkelte etniske nisjer(Feldmann 2006). Aldrich og Waldinger(1990)viser til at få forskere i praksis har holdt seg til dette skillet, men at skillet er svært essensielt i teorien, da det understreker forholdet mellom studier på småbedrifter generelt og etnisk entreprenørskap spesifikt.

Najib(1996, sitert i Fossum 1999) viser til at etniske bedrifters utnyttelse av de etniske ressursene, avhenger av ulike faktorer som deres oppholds varighet i vertslandet,

utdannelse, kunnskap om industrien og kontakter. Najib konkluderer med at jo mer klasseressurser en entreprenør har, jo mindre etniske ressurser trenger han eller hun. Danish Centre for Business-start up(2009) hevder at suksessfulle etniske entreprenører har vært flinke til å kombinere sine klasseressurser, som jobberfaring, utdanning og forretningskunnskaper, med sine etniske ressurser hvor familie og etnisk nettverk har vært de viktigste faktorene for å få tilgang på lån, arbeidskraft, kunder og leverandører.

2.2.2. Barrierer

En gründer vil i løpet av etablering av bedrift og tidlig vekstperiode stilles ovenfor ulike valg. Sarasvathy opererer innenfor teorien om effectuation med begrepet "usikkerhet" eller "uncertainty". Med dette refererer hun til en situasjon der beslutningstakeren, eller gründeren, ikke besitter historisk data som kan hjelpe han eller henne. Innenfor entreprenørskap og innovasjonslære innebærer nye produkter, nye markeder, eller ny teknologi usikkerhet(Sarasvathy med flere, 2011).

Cope (2003) skriver i sin artikkel "*Entrepreneurial learning and critical reflection*" at læringshendelser, eller såkalte "learning events" er et viktig tema innenfor teoretiseringen av hvordan entreprenører lærer. Han vektlegger kriser eller uforutsette hendelser av ulik alvorlighetsgrad som viktige hendelser for en entreprenørs læring og suksess. Cope argumenterer for hvordan "signifikante diskontinuerlige hendelser" i løpet av den entreprenørielle prosessen fører til mer læring enn kun den rutinemessige læringen fra å drive et selskap i seg selv.

Global entrepreneurship monitor(GEM, sitert i Miglans 2010) viser til at Norge har forholdsvis høye inngangsbarrierer for unge entreprenører og ikke prioriterer entreprenørskap i stor nok grad. Zahra Moini, gründer og daglig leder av Norsk senter for flerkulturell verdiskapning i Drammen(NSFV), en veilednings og kurstjeneste for innvandrere, har mange års erfaring med etniske entreprenører i Norge. Hun hevder at mens en gründer som starter opp egen virksomhet i sitt eget land vil kunne møte på ulike utfordringer og barrierer de må overkomme, vil en innvandrere som starter opp i et annet land enn sitt eget kunne oppleve flere og større barrierer(Moini 2014).

2.2.2.1 Etniske entreprenørers barrierer

En rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet (Enehaug, Gamperiene og Osman 2009) utnevner 3 hovedutfordringer for den typiske innvandrerentreprenøren.

- 1) Vanskeligheter med å få tilgang på finansiering.
- 2) Vanskeligheter med å få tilstrekkelig støtte i ulike etableringsfaser etter at selve etableringen er gjort.
- 3) Vanskeligheter med å få tilgang på et "mainstream business network), av AFI oversatt til "integrerte" (integrerte i det norske samfunnet) entreprenørers nettverk.

Videre hevder AFI-rapporten at disse utfordringene hindrer entreprenørene i å utvikle forretningsideer og strategier som appellerer til et marked utover deres eget etniske marked, og til å satse utover de typiske innvandrernisjene. I tillegg ser man at tradisjonelle valg av forretningsideer, gjør det vanskelig å få finansiell støtte fra de offentlige finansieringssituasjonene. AFI hevder at det foreligger en motsetning mellom finansieringsinstitusjonenes prioriteringer og de etniske gründernes etableringsideer. De etniske entreprenørene med akademisk bakgrunn starter virksomheter der de får brukt sine kvalifikasjoner i større grad enn de uten høyere utdanning. De med lavere utdanning fokuserer sine forretningsvirksomheter i større grad rundt innvandrerdominerte nisjer og markeder. Videre kan manglende finansiering også forklares ut fra mangelen på relevante nettverk. På denne måten ser vi at de barrierer etniske entreprenører møter henger tett sammen med hverandre og påvirker hverandre. (Enehaug, Gamperiene og Osman 2009).

Miglans nevner i tillegg vanskeligheter med lover og reguleringer i Norge, mangel på forretningskunnskap, mangel på generelt nettverk, manglende kunnskap om tilgjengelige støtteordninger, samt at mange entreprenører føler at entreprenørskap ikke er oppmuntret i Norge. Miglans funn samsvarer godt med funnene av de barrierene etniske gründere også møter internasjonalt (Miglans 2010).

Moini (2014) trekker også fram at diskriminering, kulturforskjeller, manglende kunnskap om normer og bedriftsetikk, og manglende markedsforståelse i Norge også er store barrierer. Disse barrierene kan oppstå både i kontakt med virkemiddelapparat, i utelukkning fra viktige nettverk, i kontakt med kunder med mer.

Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development (EVU 2009) fant at suksessfulle etniske gründere oppfatter mentale barrierer som den største barrieren for andre innvandrerentreprenører. Studien hevder at få innvandrere har selvtillit til å starte opp bedrifter utenfor de typiske innvandrersektorene eller til å forsøke å utvikle et unikt og kreativt forretningskonsept. Studien trekker også fram viktigheten av å ta hensyn til at det fort oppstår misunnelse og sjalusi i smale etniske nettverk når man trekker fram etniske rollemodeller og beste-praksistilfeller.

Med dette som teoretisk rammeverk har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål:

1)Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?

2.3. LÆRING GJENNOM Å OVERKOMME BARRIERER

Denne delen av det teoretiske kapitlet vil ta for seg hva vi vet om suksessfulle etniske entreprenører i dag, og hvordan det å overkomme barrierer og vanskelige perioder kan medføre stor læring for gründerne.

2.3.1. Karakteristikker ved suksessfulle etniske entreprenører

EU-rapporten "*Promoting ethnic entrepreneurship in European cities*", trekker fram at det finnes en rekke mønstre blant etniske entreprenører, tross gruppens heterogenitet. Mens noen gründere er svært suksessfulle, så er det mange som sliter med overlevelse og ikke opplever mobilitet oppover i markedet. (Rath, J, Eurofound 2011). Dette gjør det interessant å se hvorvidt det finnes noe mønster i hvordan de som lykkes overkommer sine barrierer.

Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development forsøkte å kartlegge et felles mønster blant en gruppe suksessfulle etniske entreprenører i områdene rundt København(Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development(2009). De fleste suksessfulle gründerne i studien hadde unike forretningsideer som innbar noe nytt. Felles for dem var også at de var godt integrerte både språkmessig og sosialt. De

hadde god kunnskap om vertslandet og satte også pris på det. De fleste hadde høyere utdanning, noe som også gjerne gjorde at de kom fra godt betalte jobber og dermed hadde sterk personlig likviditet ved oppstart av bedriften. De hadde alle benyttet seg av mest klasseressurser, men i en oppstartsfasen benyttet de seg mye av etniske ressurser. Eksempler på de etniske ressursene var arbeidskraft, nettverk og tilgang på finansiering gjennom sitt etniske nettverk. Felles for gründerne var også at de benyttet seg av sin etniske bakgrunn i sitt forretningskonsept, kombinert med generell forretningsledelse.

Studien presenterer også at det ser ut til at suksessfulle immigrantentreprenører er flinkere til å delta i og utnytte profesjonelle forretningsnettverk sammenliknet med de mindre suksessfulle entreprenørene. I tillegg svarte mer enn 90 % at de hadde flere enn en ansatt med dansk etnisitet, noe som gir dem en utvidelse av sitt danske nettverk. Dette kan supplere bedriften med kunnskap om kommersielle og kulturelle temaer. Samtidig så understreket de at deres etniske nettverk var en svært viktig faktor for å komme seg gjennom første periode av oppstart. Studien viser også at de suksessfulle entreprenørene ser ut til å ha fått finansiering fra samme kilder som de mindre suksessfulle entreprenørene, men som nevnt hadde de grunnet tidligere gode inntekter ofte høyere egenkapital (Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development 2009).

En innfallsvinkel til å forklare hvorfor noen bedrifter lykkes eller ikke er ut fra gründerens og organisasjonens evne til å lære av sine begåtte feil (Cope 2011), noe som fører oss inn på neste kapittel om entreprenøriell læring.

2.3.2. Entreprenøriell læring gjennom å overkomme barrierer

Gjennom å møte på barrierer eller kriser av ulik alvorsgrad og overkomme dem vil entreprenøren kunne oppnå stor læring, som vil spille stor rolle for entreprenørens læring og suksess (Cope 2003, 2011).

2.3.2.1. Ulike læringsnivåer

Kriser og uforutsette hendelser av ulik alvorsgrad er viktige hendelser for en entreprenørs læring og Cope argumenterer for hvordan læringen fra det han definerer

som "signifikante diskontinuerlige hendelser" er forskjellig fra den rutinemessige læringen man får gjennom å drive et selskap i seg selv. Teoretikere hevder at å overkomme slike signifikante diskontinuerlige hendelser i løpet av den entreprenørielle prosessen fører til mer læring enn kun den rutinemessige(Cope 2003).

Ulike læringshendelser medfører dermed ulike nivåer av læring. Såkalte kriser eller opplevde sjokk er viktig for å avlære seg med allerede utviklede oppfatninger, og kan dermed føre til læring på et høyere nivå. Ulike nivåer av læring skiller mellom praktisk, rutinemessig eller adaptiv læring, og mer fundamental læring som genererer ny forståelse og nye kognitive teorier for handling. Ulike teoretikere benytter ulike begreper for å skille mellom disse læringsnivåene. Sadler Smith og andre(1999, sitert i Cope 2003) poengterer at det kan være vanskelig å skille mellom ulike læringsnivåer, da de er tett linket sammen.

Fiol og Lyles(1985, sitert i Cope 2003) bruker definisjonene "lower-level"-læring og "higher level"-læring for å skille den store læringseffekten mot den rutinemessige læringen. Hines og Thorpe(1995, sitert i Cope 2003) derimot understreker at det er viktig å ha i betraktning at entreprenøren ikke bare lærer av de kritiske hendelsene, men lærer og utvikler seg konstant gjennom å utvikle selskapet sitt.

"Lower-level"-læring : Fokusert læring som kan være mer repetisjon av tidligere oppførsel, oftest kortvarig, på overflaten, midlertidig, men med forming av assosiasjoner, fanger kun et element. "single loop"-læring, rutine nivå.

"Higher-level"- læring: Utviklingen av komplekse regler og assosiasjoner knyttet til ny handling. Utvikling av en ny forståelse for årsakssammenhenger. "double loop"-læring. Sentrale normer, referanserammer og antakelser forandret.

(Fiol and Lyles 1985, sitert i Cope 2003)

Cope hevder videre at slik "higher-level"-læring oppstår gjennom brytende hendelser som fører til fundamental læring for entreprenøren både i forretningsøyemed og personlig. Slik læring er resultatet av det han kaller for "inward critical self-reflection", en læring som oppstår gjennom en dyp reflektering over tidligere hendelser. (Cope

2003) Slik refleksjon kan føre til det han omtaler som transformativ læring. Den transformative læringen begynner med et desorienteringsdilemma (Mezirow 1991, sitert i Cope 2003) og resulterer med et forandret selvkonsept. Slike desorienterende dilemmaer er vanligvis hendelser som skjer i ens personlige liv. Mezirow og Cope viser til at også personlige hendelser er av stor viktighet for selskapets vekst, siden entreprenøren og bedriften er så tett knyttet sammen i oppstartsfasen og tidlig vekst av selskapet.

2.3.2.2. Entreprenøren og forretningen som synonymer:

Daudeling, Kleiner og Roth argumenterer for at det kan se ut til at utfordringer og problemer på et personlig plan kan være gode kilder til personlig læring (1996; 1997, sitert i Cope 2003). Når mennesker kommer opp i situasjoner utenfor deres rutine, så opplever de at de vanemessige måtene å handle på vil vise seg ineffektive (Marsick og Watson 1990, sitert i Cope 2003). Slike situasjoner tvinger individer til å stille spørsmål ved de oppfatningene de har tatt for gitt, og krever både oppmerksomhet og eksperimentering (Argyris og Schön 1983, sitert i Cope 2003).

Churchill og Lewis (1983, sitert i Cope 2003) understreker hvordan entreprenøren og forretningen de starter de første årene er svært tett knyttet sammen, slik at person og bedrift kan ansees som synonymer. I tidlige faser av forretningsoppstart investerer gründeren mye av seg selv, særlig følelsesmessig og finansielt. Scott og Bruce (1987, sitert i Cope 2003) understreker viktigheten av signifikante hendelser og kriser for entreprenøren, både når det gjelder for deres forretning og personlig.

2.3.2.3. Hvordan lærer entreprenøren

Entreprenørens evne til å maksimere læringsutbyttet fra slike avbrytende opplevelser eller læringshendelser som endrer gründerens oppfatninger, vil avgjøre hvor suksessfullt selskapet deres vil bli. Entreprenører er handlingsorienterte og lærer hovedsakelig gjennom "learning by doing", som gjennom feiling, problemløsning og nye oppdagelser (Deakins og Freel 1998, sitert i Cope 2003). Gibb (1997, sitert i Cope 2003) sier at den dominerende læringskonteksten i småbedriftsmiljøer er å lære fra andre i samme situasjon. Her viser han til "learning by doing", læring gjennom tilbakemelding fra kunder og leverandører, læring gjennom å kopiere andre, læring fra

eksperimentering, læring gjennom problemløsning og av å gripe muligheter, samt læring gjennom å begå feil.

Gjennom å akseptere at entreprenører lærer gjennom erfaring, blir det trukket fram som viktig å konkretisere akkurat hvordan de lærer fra formative opplevelser gjennom å identifisere entreprenørielle læringsmekanismer (Reuber og Fisher 1993, sitert i Cope 2003). Young og Sexton (1997, sitert i Cope 2003) argumenterer for at entreprenørens læring kommer som en følge av reaktiv og proaktiv respons på muligheter og problemer. Som nevnt lærer man også gjennom å tenke tilbake og reflektere over hendelser i sitt liv (Cope 2003).

Dette teorikapitlet har dannet grunnlaget for forskningsspørsmål 2:

Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?

2.4. Beslutningslogikker: Effectuation og causation for å overkomme barrierer

2.4.1. Effectuation versus causation

Mot slutten av 90-tallet hadde både forskere og praktikere i flere tiår diskutert hva som gjør entreprenører entreprenørielle. Hovedfokuset i forskningen hadde vært på to teorier. Den ene oppfatningen dreide seg rundt at entreprenørskap kunne forklares med entreprenørens genetik, personlighet eller psykologi, mens den andre gikk ut på at entreprenører utnyttet muligheter i markedet. På tross av at forskningen lenge støttet opp om disse teoriene, så hadde de vært til liten nytte for entreprenører. Ingen hadde noen gang lyktes med å kartlegge den ekte unike karakteristikkene, vanene og oppførselen til en entreprenør (Society for effectual action 2012).

”What makes great entrepreneurs isn't genetic or personality traits, risk-seeking behavior, money, or unique vision. Effectuation research has found that there is a *science* to entrepreneurship and that great entrepreneurs across industries, geographies, and time use a *common logic*, or thinking process, to solve entrepreneurial problems. Effectuation is a *logic of entrepreneurial expertise* that both novice and

experienced entrepreneurs can use in the highly unpredictable start-up phase of a venture to reduce failure costs for the entrepreneur.”

(Society for effectual action 2012)

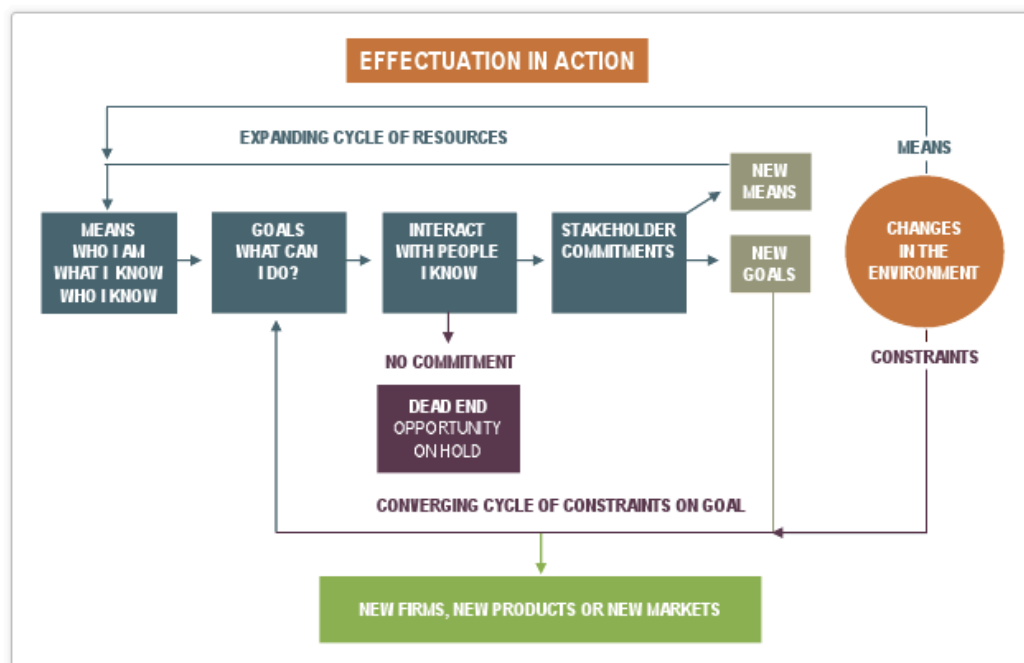
Effectuation, på norsk iverksettelse, står i motsetning til causation, - årsakssammenheng. Ved causation som logikk begynner man med et spesifikt mål, og skaffer seg de ressursene eller midlene man trenger for å nå det. Causation innebærer å gjennomføre analyser og antakelser, og basert på dette velge taktikker og strategier. Den kausale beslutningslogikken innebærer en tro på at dersom man kan forutsi framtiden så kan man kontrollere den. I effectuation tar man utgangspunkt i de midlene eller ressursene man har, og i prosessen med å utnytte disse så vil målene gradvis tilkomme. Effectuation innebærer en tankegang om at hvis man kan kontrollere framtiden, så trenger man ikke å forutsi den. Såkalte ”effectuators” tror at dersom de selv kan kontrollere framtiden, så trenger de ikke å bry seg med å forsøke å forutse den, planlegge den perfekte tid for å starte opp eller å finne den optimale muligheten. (Sarasvathy 2005).

Særlig oppstartsfasen er i stor grad basert på mye effectuation, da man i denne perioden foretar mange beslutninger basert på en mangel av kunnskap. Med dette åpner teorien opp for at gründere bruker effectuation i en oppstartsfase, mens man senere i bedriftens levetid vil ta flere valg basert på causation. (Dew, Ohlsson, Read, Sarasvathy og Wiltbank 2011).

2.4.2. Den effektuelle syklusen

Modellen under viser hvordan effectuation fungerer i praksis gjennom det Sarasvathy kaller for ”den effektuelle syklusen”. Ekspert-entreprenører følger denne prosessen for å skaffe seg tidlige kunder og forpliktete partnere. Kundene og partnerne medfører nye ressurser og synspunkter, noe som igjen medfører at det utvikles nye midler og mål. I denne prosessen utnytter de overraskelser etter hvert som de dukker opp. ”Effectuators” bruker denne prosessen til å minimere risiko. Dette gjør de gjennom å få kunder og inntekt tidlig, operere og ta valg basert på hvor mye de har råd til å tape framfor hvor mye de kan tjene, og ved å spre risiko til andre. Gjennom å utnytte

overraskelser, begrensninger og ny informasjon finner de nye markedsmuligheter(Sarasvathy 2005).



Figur 2 - Den effektuelle syklusen (Society for effectual action, 2012)

For å forklare hvordan effectuation kan tas i bruk som en entreprenøriell metode, har Sarasvathy utviklet fem prinsipper. Den effektuelle syklusen kan følges i utviklingen av selskaper gjennom å ta i bruk disse prinsippene.

2.4.3 De fem prinsippene i effectuation

I dette kapitlet presenterer jeg fem prinsipper som Sarasvathy mener at kjennetegner hvordan ekspert-entreprenører og andre "effectuators" handler og tenker. Under forklares de fem ulike prinsippene, og det skilles mellom hvordan disse prinsippene for effectuation står i kontrast til causation. Prinsippene er basert på teori fra flere av Sarasvathys artikler, blant annet "What makes entrepreneurs entrepreneurial" (Sarasvathy 2005).

2.4.3.1. "Fugl i hånda"-prinsippet

Dette prinsippet handler om å starte med de ressursene eller de midlene man har for hånden. Man starter med det man har, nærmere definert som "hvem man er", "hva man kan", og "hvem man kjenner". I prosessen med å utnytte sine ressurser eller midler vil mål og også nye midler gradvis komme til. Dette prinsippet står i kontrast til causation der man setter mål, for så å samle de ressursene man trenger for å nå målet.

2.5.3.2. "Overkommelig tap"-prinsippet

Dette prinsippet går ut på å fokusere på hvor mye man har råd til å tape, framfor å bruke tid på anslag på hvor mye man kan komme til å tjene. Sarasvathy hevder at anslag uansett bare vil være anslag basert på usikre antakelser om framtida. Dette prinsippet står i kontrast til causation og utregninger av forventet avkastning. Ekspert-entreprenører vil ta sine valg basert på å unngå tap, framfor hva de antar at vil gi høyest utbytte.

2.5.3.3. "Limonade"-prinsippet

Limonade prinsippet går ut på at man gjennom effectuation utnytter de mulighetene som dukker opp. Man fokuserer ikke på de tradisjonelle "worst case"-scenariene, men utnytter overraskelser til å skape nye muligheter og markeder. Dette står i kontrast til å unngå overraskelser. Effectuators vil holde seg fleksible og gjøre mer av det de *ser* at fungerer.

2.5.3.4. "Lappeteppe"-prinsippet

Dette prinsippet bygger på å knytte partnerskap med samarbeidspartnere framfor et tradisjonelt fokus på konkurranseanalyser. Prinsippet bygger også på at effectuators ofte inngår partnerskap og involverer seg med viktige aktører tidlig i etableringsprosessen, for å sikre det hun kaller "pre-commitment" fra viktige aktører.

Etter hvert som man knytter seg til nye partnere vil nye midler gjøres tilgjengelig og nye mål vil tilkomme.

2.5.3.5. "Pilot på flyet"-prinsippet

Pilot på flyet prinsippet baserer seg på en oppfatning om at framtiden kan kontrolleres. Dersom man kan kontrollere framtiden, så er det ikke nødvendig å bruke tid på å forutse den. Dette prinsippet står i kontrast til oppfatningen om at markedskrefter former framtiden, og at den dermed må forutses. Sarasvathy beskriver det med at en entreprenør kan benytte seg av ulike teknikker for kontroll, både gjennom effectuation og gjennom causation. "Effectuators" handler basert hva som er innenfor deres kontroll av miljøet rundt, og som de tror de kan påvirke gjennom sine handlinger. Hvis de da bruker en kausal tilnærming vil entreprenørene jakte på ressurser utenfor deres kontroll.

(Dew, Read, Sarasvathy, Wiltbank 2009)

Dette teoretiske rammeverket danner grunnlaget for forskningsspørsmål 3:

Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?

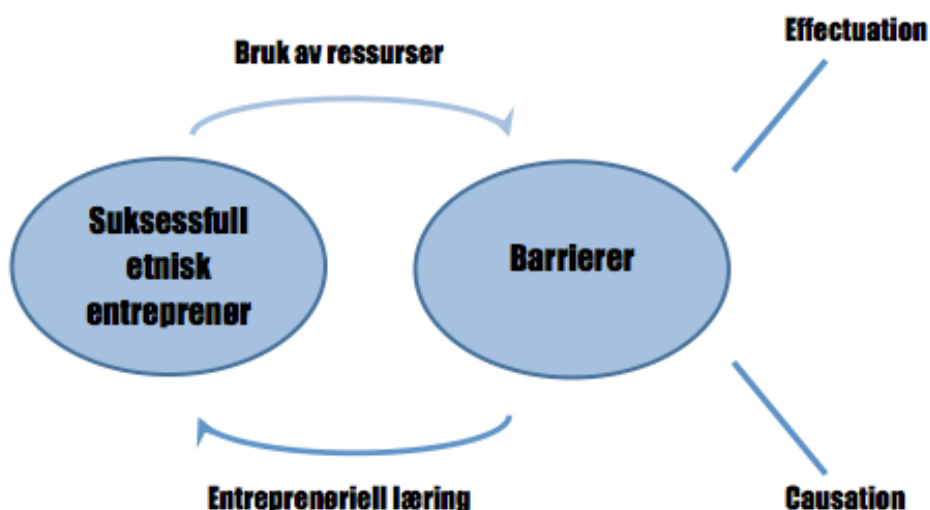
2.6. OPPSUMMERING AV TEORI, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG KONSEPTUELL MODELL

Basert på dette teoretiske rammeverket som omhandler hvordan man kan bruke sine ressurser for å overkomme barrierer, hvordan slike barrierer kan ha en stor læringseffekt, og hvilken rolle beslutningslogikkene spiller i å overkomme barrierene, så har jeg utviklet 3 forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene fungerer som en strukturerende bærebjelke gjennom hele oppgaven.

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?
- 2) Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?
- 3) Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?

Sammenhengene jeg har ønsket å undersøke i denne oppgaven er forenklet i følgende konseptuelle modell:



Figur 3: Konseptuell modell

3. Metode

Å velge riktig metode for sitt forskningsopplegg er av avgjørende faktor for studiens troverdighet og pålitelighet (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). I dette kapitlet gjør jeg rede for mine valg av forskningsdesign, hvilken metode jeg har brukt, kriterier for utvalg og rekruttering, gjennomføringen av intervjuene og analysen, studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet, samt etiske avveininger jeg har tatt.

3.1. Metodetilnærming og design

Hensikten med denne studien var å gå i dybden på etniske entreprenørers beslutningslogikker og forstå mer av et fenomen. Med problemstilling og forskningsspørsmål som søker å få større forståelse gjennom ordvalg som eksempelvis "hvordan", falt valget på et kvalitativt studie (Johannessen, Christoffersen et al. 2011)

Denne studien har til hensikt å utforske effectuation i en kontekst av etnisk entreprenørskap. Det foreligger som nevnt innledningsvis i denne oppgaven få studier på effectuation i denne konteksten. Studien er derfor av en utforskende karakter, og det kan sies at den har en *eksplorativ* tilnærming (Johannessen, Christoffersen et al. 2011).

Forskningsopplegget er av induktiv art, der analysen av et fenomen står i sentrum. Det induktive aspektet ved forskningen kan defineres til at jeg forsøker å belyse hvordan de etniske entreprenørene i undersøkelsen har tatt sine valg og håndtert sine barrierer gjennom ulike beslutningslogikker. Ved å analysere hvordan entreprenørene handler og tenker skal praksis danne utgangspunkt for teori-bygging.

Jeg har gjennom fire individuelle dybdeintervjuer med fem suksessfulle innvandrere entreprenører, samlet inn og analysert primærdata om deres egne erfaringer og refleksjoner rundt hvordan de har brukt sine ressurser og overkommet barrierer ved etablering av egen bedrift i Norge. Dermed har jeg analysert funnene gjennom effectuation som teoretisk rammeverk. Jeg har lagt vekt på gründernes tankeprosesser, resonnering, beslutningstaking, respons til de barrierene de har møtt, deres

problemløsning og læring. Med tanke på at gründerne i studien kommer fra en annen kultur enn meg som forsker, samt at det ikke er utviklet tilstrekkelige målemetoder og kontrollvariabler for effectuation(Chandler, Perry og Markova 2011) kan man si at studien omfattet en viss grad av kompleksitet. Denne kompleksiteten og det at jeg ønsket å få fram gründernes *egne* refleksjoner rundt tidligere hendelser var avgjørende for valg av datainnsamlingsmetode.

3.1.1. Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer

Jeg valgte å benytte meg av individuelle dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Jeg vurderte på forhånd at dette ville være beste metode for å oppnå den tilliten jeg var avhengig av for at gründerne skulle reflektere over de vanskelige periodene av sin historie som entreprenør. Også med tanke på at jeg i realiteten skulle studere gründernes handlings- og beslutningslogikk, så vurderte jeg at individuelle intervjuer ville være beste metode. Et intervju skilte seg ut ved at jeg intervjuet to gründerne, men disse hadde etablert sin bedrift sammen, og hadde gjort forretningsrelaterte beslutninger i fellesskap.

Dybdeintervjuene var av fenomenologisk og narrativ art. Intervjuene var fenomenologisk art ved å studere et fenomen, og bar preg av narrativ metode ved at jeg lot de snakke så fritt som mulig og forsøkte å fange essensen i gründernes egen historiefortelling. Dette gir muligheten til å se på det helhetlige aspektet ved historiene de fortalte som et viktig bidrag for å forstå de valgene de tok underveis og hvordan de overkom barrierene. En styrke ved narrative intervjuer er at de hentes inn fra nåtiden om hendelser fra fortiden, og gjør at informantene dermed kan inkludere nyere hendelser og refleksjoner, og gi ny mening til de hendelsene som har funnet sted(Hytti 2005). Med en narrativ tilnærming til intervjuene bidro metoden til at entreprenørene kunne reflektere over den læringen de hadde hatt.

3.2. Utvalg og rekruttering:

Mitt utgangspunkt var et ønske om å snakke med suksessfulle etniske entreprenører. Dermed måtte jeg tidlig definere hva jeg mente med begrepet "suksessfull". Et kriterium til gründerne var at de hadde startet opp en bedrift som i dag har ansatt minimum et

årsverk. Selskapet måtte også ha vært i drift i minimum et år, for å sikre at den eller de som var ansatt i selskapet var ansatt på bakgrunn av en stabil omsetning og ikke basert på lånt oppstartkapital. Gründerne skulle representere ulike bransjer og være av begge kjønn.

Undersøkelsesopplegget stilte forholdsvis høye krav til gründernes norskkunnskaper da de måtte ha en evne til å gå tilbake i tid og reflektere språklig rundt sine opplevelser. Dermed var det naturlig at gründerne hadde lengre botid i Norge. Det er variasjon i hvor lang botid i Norge gründerne hadde på det tidspunktet som de startet opp selskapet. På oppfordring fra Zahra Moini, gründer og daglig leder av "Norsk senter for flerkulturell verdiskapning", så ville det være interessant å også intervju gründerne med lang botid, da hun mener at selv de innvandrerne som har bodd lenge i Norge møter en del skjulte barrierer som en etnisk norske gründer ikke nødvendigvis møter (Moini 2014). I tillegg hadde jeg et ønske om at gründerne skulle være samfunnsengasjerte og motiverte til å bidra med sin ekspertise ovenfor andre innvandrerentreprenører i samme situasjon.

I kontakt med Zahra Moini, , ble jeg tipset om en rekke gründerne relevante for studien. Hennes forslag til gründerne var basert på at de var personer som tilfredstilte kriteriene, at de etter hennes mening hadde spennende historier å fortelle, samt at de var samfunnsengasjerte personer som hun mente ville ha interesse av å stille opp i et slikt intervju. To av møtene ble avholdt med gründerne jeg ble tipset om av Zahra Moini, mens de to andre møtene var et resultat av at felles kontakter og bekjente satte oss i kontakt.

Etter råd fra Moini kontaktet jeg dem først per e-post, der jeg skrev litt om meg, studien, at jeg hadde blitt anbefalt å ta kontakt med dem gjennom NSFV, og hvorfor jeg ønsket å treffe akkurat dem. Deretter avtalte jeg intervjuet med dem per e-post og per telefon, og informerte dem om at jeg ønsket å høre deres livshistorie som gründer og deres egne erfaringer og refleksjoner rundt det å overkomme barrierer. Jeg fikk dermed skriftlig samtykke fra samtlige gründerne og avklarte også skriftlig at jeg kunne bruke båndopptaker under intervjuene for å kunne transkribere dem i etterkant.

Under presenteres studiens gründerne med en kort innføring i deres historier som gründerne.. Samtlige av gründerne er anonymisert og har fått fiktive navn.

3.2.1 Gründerprofil

Zaur(Tsjetsjenia) og Hakan(Tyrkia) Zaur og Hakan startet for fem år siden en bedrift innenfor kjøttforedling og kjøttprodukter for salg til gatekjøkken og kiosker. Zaur er opprinnelig fra Tsjetsjenia, og kom til Norge for 12 år siden, mens Hakan er fra Tyrkia, kom til Sverige i 1976, og har de siste 12 år pendlet mellom Norge og Sverige. De startet bedriften med en tredje kompanjong, etter en prosess der de alle hadde noen ideer til bedrift, satte dette sammen og startet opp. De hadde ikke nevneverdig erfaring innenfor bransjen, utenom at Hakan hadde drevet gatekjøkken på Kanariøyene og kjente noen folk innenfor bransjen. De gjorde noen undersøkelser og så at dette produktet ikke fantes på det norske markedet. De startet opp med svært lite midler og omtaler selv at de startet opp fra 0. De benyttet seg av "boot strapping", reparerte gamle maskiner, tok opp privat lån fra kjente, og hadde en tøff start. De satset på høyere kvalitet og høyere pris i en bransje med mye priskonkurranse, men hadde et produkt som ikke fantes på det norske markedet. Forbrukerne var heller ikke vant med dette produktet, men de reiste rundt og knyttet personlige bånd med sine kunder og forsøkte å informere om sine produkter og skape et marked for sitt produkt. Tross en mangel på ressurser og møte med mange barrierer, så er de i dag ca. 12 ansatte og omsetter for 20 millioner kr.

Jennifer(USA)Jennifer kom til Norge fra USA i 1989 og gikk rett inn på et MBA studie ved BI. Hun omtaler seg selv som en forretningskvinne, og hadde ved oppstart av sin bedrift i 2008 profesjonell erfaring både som leder innenfor privat og offentlig sektor. Hun hadde en drøm om å gjøre mer, og jobben hun hadde tillot henne ikke å ta de raske avgjørelsene og se de resultatene som motiverte henne. Hun startet med prosjekter innenfor mangfold ved siden av jobb allerede i 2004, og sa opp sin jobb da hennes ektemann ga henne et år hvor hun slapp å tjene penger. Grunnet den gunstige starten hadde hun ikke så stort fokus på inntekter den først tiden, men fant ut da hun ble separert at noe måtte gjøres med grunntekstsinnlaget. Hun begynte å jobbe med en del prosjekter, så at hun gjorde det bra, og gjorde dermed mer av det som fungerte. Etter hvert har konsulentvirksomhet kommet inn i driften som et godt inntektsgrunnlag. I dag er hun selv fulltidsansatt i selskapet, men med varierende midlertidige ansettelser av andre. I 2013 hadde selskapet en omsetning på 2,5 millioner, en stor vekst fra årene før, og Jennifer tror at de i 2014 vil kunne komme opp i så mye som 5 millioner.

Aram(Kurdistan)Aram kom til Norge fra Kurdistan som FN-flyktning da han var 5 år. Han har dermed vokst opp i Norge og også tatt høyere utdanning her. Siste året av økonomiutdannelsen ble han så sulten på å starte noe eget at han sluttet og reiste tilbake til Kurdistan for en periode. Her undersøkte han forretningsmuligheter, men fant aldri helt riktige idé eller samarbeidspartner. Tilbake i Norge begynte han å jobbe med vanskeligstilt ungdom innen omsorgssektoren og ble dermed godt kjent både med denne bransjen og med vikarbransjen. Sammen med sin venn og bror startet han opp et vikarbyrå for den sektoren han selv kjente så godt til. Siden etableringen i 2012 har de nå blitt 25 ansatte (15 på fulltid) og omsatte i 2013 for 5,7 millioner kr.

Yasmin(Iran/USA) Yasmin kom fra Iran til USA som 10-åring, og videre derfra til Norge som 20 åring. I begynnelsen pendlet hun mellom Norge og USA, og kjørte drosje i Norge mens hun fullførte utdanningen sin i USA. Hun syntes Norge var trist og fargeløst og at folk låste seg inn i husene på ettermiddagen. Hun savnet kafé-kulturen i USA. Dette var derfor utgangspunktet for at hun ønsket å starte en kafé som kombinerte ulike kafékonsepter hun hadde sett i USA. Hun ønsket å selge en bakervare som er utbredt i USA. Hun fant fort ut at ingen i Norge produserte den bakervaren hun ønsket å selge, og måtte derfor endre planene og starte et bakeri først. Deretter erfarte hun at kundene tilberedte og solgte produktet på feil måte og fant ut at hun også måtte åpne en kafé for å vise folk hvordan denne maten skulle tilberedes og spises. Folk strømmet til fra første dag, og etter første halvår hadde hun et overskudd på én million. Senere har hun startet flere selskaper både innenfor etablererhjelp til ulike grupper av samfunnet og innenfor matbransjen. I dag har hun solgt eierskapet til kafeen hun startet, men eier fremdeles deler av bakeriet, sammen med andre forretningskonsepter hun driver og er i ferd med å starte opp.

3.3. Intervjuene

Jeg gjennomførte fire intervjuer med fem ulike innvandrere-entreprenører. Jeg møtte hver av gründerne én gang, og intervjuene fant sted i mars, april og mai 2014. To intervjuer ble foretatt på kafeer i Oslo og Drammen, og to av dem ble foretatt på gründernes egen arbeidsplass. Alle møter varte mellom en og en og en halv time. Intervjuene tok utgangspunkt i en semi-strukturert intervjuguide. Denne intervjuguiden besto av tre deler, - gründernes egen historiefortelling, intervju og et spørsmålsbatteri.

Nedenfor redegjøres det for forberedelser i forkant av intervjuene- derav utforming av intervjuguide og spørsmålsbatteri, og selve gjennomføringen av intervjuene.

3.3.1. Forberedelser i forkant av datainnsamlingen

Selv om jeg skulle gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, brukte jeg god tid på å utvikle en intervjuguide og et spørsmålsbatteri. Intervjuguiden med spørsmålsbatteriet er vedlagt i vedlegg 1. Undersøkelsesopplegget ble pre-testet på tre personer som selv hadde startet bedrift. Utover det at personene i pre-testingen hadde startet egen bedrift, fylte de ikke de kriteriene som er stilt til gründerne i undersøkelsen. Personene for pre-testing var deriblant av etnisk norsk bakgrunn, men fikk vite at undersøkelsen skulle gjennomføres på innvandrere. Pre-testingen skjedde parallelt med utviklingen av intervjuguiden, og ble justert etter mine erfaringer og personenes tilbakemeldinger på intervjuet. Intervjuguide og opplegg ble dermed til gjennom en lengre tankeprosess.

Det ble i forkant av intervjuprosessen avklart gjennom Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD , at studien møtte retningslinjer for forsvarlig datainnhenting. På forhånd gikk jeg også nøye gjennom hvorvidt tema og problemstillinger for undersøkelsen kunne virke støtende eller stigmatiserende for informantene. Jeg var på forhånd innstilt på viktigheten av å bygge tillit, også med tanke på at ulike kulturer kan ha ulike måter å kommunisere og snakke om egne erfaringer på(Integrerings og mangfoldsdirektoratet 2010). Å skaffe mine kontakter gjennom felles kjente var derfor viktig for å minske de potensielle uheldige virkningene av mangel på tillit i en intervjusituasjon.

3.3.1.1 Utforming av intervjuguiden

Intervjuguiden var bygget opp av 3 ulike bolker. Første del gikk ut på at gründerne skulle fortelle sin egen historie og bakgrunnen for etablering. Del to av intervjuguiden fokuserte på gründernes barrierer og ressurser. For det som i følge empirien representerer etniske entreprenørers største barrierer (kap. 2.2.2.1), utviklet jeg oppfølgingsspørsmål som hadde som hensikt å se hvilken respons gründeren utviklet for å overkomme barrieren. Videre skulle denne delen av intervjuet avdekke hvorvidt deres tankesett og responser hadde sammenheng med effectuation eller causation som beslutningslogikk.

Grunnet at teorien om effectuation er lite utprøvd i forskningsmessige sammenhenger og at det er hevdet at det i dag ikke er utviklet gode måleverktøy for teorien (Chandler, Perry, Markova 2011) valgte jeg å utvikle et spørsmålsbatteri.

3.3.1.2 Utforming av spørsmålsbatteriet

Spørsmålsbatteriet besto av syv påstander som representerte effectuation og syv som representerte causation. Disse påstandene representerte tankelogikk og handlingsmønstre som sto i kontrast til hverandre. Disse påstandene skulle gjøre analysen enklere og validere analysen og tolkningen av intervjuet. Spørreskjemaet ble videreutviklet av meg basert på tidligere utviklede spørsmålsbatterier. De tidligere spørsmålsbatteriene var utviklet som et forslag på et måleverktøy for effectuation og causation (Chandler, Perry, Markova 2011). Med utgangspunkt i det originale spørsmålsbatteriet kortet jeg ned antall spørsmål, oversatte fritt til norsk, og forenklet ordlyden for å tilpasses informanter med annet morsmål enn norsk.

3.3.2. Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble organisert som semi-strukturerte intervjuer, og utførelsen av intervjuene var i forholdsvis liten grad basert på oppsettet i intervjuguiden. Intervjuet ble startet med at jeg først forklarte hvordan intervjuet ville bli gjennomført, at jeg ønsket at de først skulle fortelle sin egen historie og bakgrunn for etableringen av egen virksomhet, og at jeg dermed ville følge opp interessante temaer som dukket opp

underveis. Jeg forklarte også at de skulle legge vekt sine ressurser, på de barrierene de møtte underveis og på hvordan de klarte å overkomme dem. Jeg forklarte også at jeg avslutningsvis ville lese opp noen påstander som omhandlet hvordan de hadde tenkt underveis i den entreprenørielle prosessen, og at de skulle velge den påstanden som passet dem best.

Som forsker forsøkte jeg å la gründerne snakke så fritt som mulig gjennom intervjuet, da undersøkelsesopplegget i stor grad handlet om å gå i dybden på gründernes egen refleksjon rundt erfaringene de hadde gjort seg. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål i de tilfellene jeg ønsket en utdypning, og veiledende spørsmål i de tilfellene samtalen beveget seg bort fra problemstilling og forskningsspørsmål. I de tilfellene jeg opplevde at gründerne ikke snakket utfyllende, tok jeg i bruk intervjuguiden, og gikk mer direkte inn på barrierer de selv hadde nevnt.

Intervjuene ble spilt inn på bånd, noe jeg avklarte at var greit i forkant av intervjuet. Alle intervjuer foregikk i tråd med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste sine retningslinjer. Personopplysninger om de ulike gründerne ble aldri nedskrevet, og båndopptakene fra intervjuene inneholdt verken navn eller personopplysninger. Opptakene ble slettet etter at oppgaven var ferdig skrevet.

Jeg forsøkte gjennom intervjuet å oppnå tillit gjennom å la intervjuene bære preg av en uformell tone. Jeg inntok en posisjon som personlig og uformell og deltok aktivt i gründernes fortellinger. Selve intervjuene ble også avholdt på steder foreslått av gründerne selv for å sikre at de var komfortable i situasjonen.

Intervjugjennomføringen bar preg av at gründerne snakket svært fritt. Dermed benyttet jeg intervjuguiden i liten grad. Jeg gikk ikke inn på alle barrierene nevnt i intervjuguiden, men fokuserte på de barrierene gründerne selv trakk fram.

I siste del av intervjuet leste jeg opp to og to påstander fra spørsmålsbatteriet. Gründerne valgte den av påstandene de kjente seg mest igjen i, og som representerte enten effectuation eller causation. I praksis fungerte spørsmålsbatteriet på den måten at gründerne kommenterte og reflekterte høyt rundt de ulike påstandene.

3.4. Analyse av data

Analyse av data kan defineres som å redusere informasjonsmengden for å skape håndterbare data i et rammeverk som formidler et innhold på en forståelig måte. I dette inngår kategorisering av data (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). I denne studien er innholdsanalyse brukt for å skape slike håndterbare data.

Da intervjuene i stor grad var basert på gründernes egne historiefortelling og refleksjoner kan det sies at jeg i stor grad har gjennomført en analyse av deres narrativer (Hytti 2005). Grunnet dette har jeg analysert gründernes historier inn i forholdsvis brede kategorier som samsvarer med det teoretiske rammeverket som forskningsspørsmålene har sitt utspring i.

Analyse og tolkning av funnene i denne studien henger tett sammen. Analysedelen har store deler av tolkning i seg, da hele teorien om effectuation i stor grad åpner opp for og gjør det vanskelig å utelukke subjektiv tolkning. Igjen kan man forklare dette med at effectuation som teori er relativt fersk (Maine og Soh 2013).

Alle intervjuene ble transkribert hver for seg kort tid etter det aktuelle intervjuet. Jeg gikk også raskt i gang med fargekoding av transkriberingen. Jeg markerte de delene av teksten som representerte de ulike temaene i forskjellige farger. Slike temaer var barrierer og ressurser, hvordan gründere hadde overvunnet barrierene, og hva de hadde lært gjennom prosessen. Jeg markerte også hva som kunne tolkes til å representere de fem ulike prinsippene i effectuation.

Del én av analysen består derfor av en analyse av gründernes ressurser og barrierer, og har sammenheng med forskningsspørsmål 1: *"Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?"* Ressursene er analysert i et rammeverk av Sarasvathys definisjon på "means" eller "midler". Barrierene analyseres gjennom innholdsanalyse av gründernes egne fremstillinger av hva de oppfattet vanskelig.

Del to samsvarer med forskningsspørsmål 2: *"Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?"*. Denne delen tar for seg hvordan gründerne har overkommet barrierene, med et fokus på sammenhengen mellom gründernes ressurser og barrierer, responser de har utviklet i prosessen med å overkomme barrierene, samt hva som skjedde i denne prosessen og den entreprenørielle læringen de har hatt. For å beholde essensen og sammenhengen tar jeg i denne delen av analysen for meg én og én gründer, og forsøker å fremstille deres historier helhetlig.

Siste del av analysen, som henger sammen med forskningsspørsmål 3: *"Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?"* analyseres inn i rammeverket av Sarasvathys fem prinsipper. Dette åpnet opp for refleksjon og dybde. Med de mangler effectuation har i forhold målbarhet, vil det å tolke funnene i dette rammeverket også innebære en viss form for drøfting. Dette skyldes at en man i enkelte tilfeller ser både effectuation og causation som et rådende mønster. Også her går jeg inn på hver av gründerne for å få en større forståelse for de beslutningslogikkene som ligger til grunn for deres handlinger. Dette ville ikke latt seg gjøre ved å plukke historiene for mye fra hverandre.

3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

I tråd med Guba og Lincoln sine anbefalinger for kvalitativ forskning(1985), kan denne studiens kvalitet vurderes gjennom begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Det er mange faktorer som kunne hatt potensiale til å medføre utfordringer for troverdigheten og påliteligheten til denne studien. Derfor har det vært viktig å gjøre tilpasninger og vurderinger underveis i forskningsopplegget. Nedenfor diskuterer jeg utfordringer ved denne studien og hvilke tilpasninger som er gjort for å øke studiens kvalitet.

3.5.1 Troverdighet

Troverdigheten sier noe om gyldigheten av resultatene, og om intervjuene egentlig gir svar på det man ønsker(Johannessen, Christoffersen et al. 2011). En utfordring i denne undersøkelsen var at teorien om effectuation er såpass ny og dermed kan forstås

forskjellig av ulike forskere og dermed medføre ulik tolkning. Valg av de ulike metodene jeg brukte i studien har vært med på å minimere de potensielt negative virkningene av at teorien er vanskelig å studere. Dette har jeg gjort blant annet gjennom å kombinere det at jeg ba gründerne fortelle sin historie fritt, bruk av semi-strukturert intervjuguide ved behov, og et spørsmålsbatteri. Poenget med å integrere flere metoder i dybdeintervjuet var å sikre at jeg skulle få svar på det jeg ønsket og for å kunne vurdere hvorvidt min tolkning av gründernes historie og intervjuet samsvarte med svarene fra spørsmålsbatteriet.

3.5.2 Pålitelighet

En studies pålitelighet handler om man kan stole på de resultatene man har kommet frem til (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). For å øke studiens pålitelighet har jeg valgt en form for forskningsopplegg som bygger på styrkene ved på få fram gründernes egne refleksjoner over tidligere handlinger. I stedet for at det retrospektive fokuset på respondentenes opplevelser skulle bli en utfordring, valgte jeg heller å fokusere rundt deres refleksjoner. Metodene jeg har brukt utnytter styrkene ved at gründerne skulle snakke om hendelser som skjedde langt tilbake i tid. De refleksjonene og tankene som utvikler seg underveis i en prosess med å overkomme barrierer er svært sentralt med tanke på oppgavens teoretiske rammeverk om entreprenøriell læring. Læring oppstår gjennom at man har reflektert over opplevelser (Cope 2003).

I analyse av narrativer er tidsaspektet en viktig dimensjon, da det innebærer at respondentene har hatt tid til å reflektere over sine egne valg og hvordan de har ledet en til der de står i dag. Derfor kan antas at gründerne i dag har et mer reflektert forhold til hva de har erfart, og på hvilken måte tidligere hendelser og handlinger har ført til læring som påvirket deres videre utvikling og reaksjonsmønstre som gründer.

Å beholde deler av historien i sin helhet gjennom deler av analysen (ved å gå ned på individplan framfor å dele opp gründernes historier i kategorier) gir også forskningsresultatet større pålitelighet.

Andre tiltak jeg har gjennomført for å øke studiens pålitelighet er å utnytte noe ulike verktøy i datainnsamlingen, som kombinasjonen av mer tradisjonelt semi-strukturert intervju med gründernes egen historiefortelling eller narrativer som utgangspunkt og et selvutviklet spørsmålsbatteri.

Også språk og kulturelle forskjeller kan være en faktor som påvirker undersøkelsens pålitelighet, og det var dermed viktig å forberede seg på utfordringer som kan oppstå i intervjuprosessen. Jeg hadde på forhånd lest manualer for brukerundersøkelser blant etniske minoriteter (Integrerings og mangfoldsdirektoratet 2010) og mottatt råd fra Zarah Moini ved NSFV (2014). Det var også svært viktig å oppnå en god dialog med respondentene og oppnå tillit på et tidlig stadium. Riktig utvalg av gründere var derfor svært viktig, og at gründerne i undersøkelsen ønsket å dele sine erfaringer var derfor et viktig kriterium. Et bidrag her var også å rekruttere gründerne til studien gjennom enten eget kjennskap eller gjennom felles nettverk.

Påliteligheten vil også avgjøres av om gründerne gir ærlige svar eller tilpasser seg situasjonen. Å snakke om vanskelige perioder kan selvfølgelig være krevende. Allikevel er ikke tema i denne forskningen av utpreget sensitiv art, men fokuserer på utvikling av egen virksomhet og hvordan respondentene faktisk har mestret dette.

Teorien i seg selv er ikke så lett målbar (Chandler, Perry og Markova 2011), og man kan fort komme i en felle der man fortolker funnene til å bekrefte det man leter etter. Jeg har dermed grunnlagt nøyaktig hvordan jeg har gått fram i analysen under kapittel 3.4. Også ved å benytte en form for analyse der jeg har presentert funn fra gründerne én og én og samlet sett har jeg søkt å øke studiens pålitelighet.

En annen utfordring for påliteligheten kan være kultur- og språkforskjeller mellom meg og gründerne. Et eksempel er hvordan ordet *barriere* eller *ressurs* kan tolkes ulikt av folk med ulik bakgrunn, og hvordan kulturell bakgrunn kan innvirke på i hvilken grad man vil fokusere på sine ressurser eller sine barrierer i en intervjusetting. Dette tok jeg høyde for under intervjuene og stilte oppfølgingsspørsmål der det var tydelig at gründerne misforsto de begrepene jeg brukte. Jeg kommer også inn på dette i oppgavens diskusjonsdel.

3.5.3 Overførbarhet

Hensikten ved kvalitative studier er ikke å generalisere, men å gå i dybden og få økt forståelse for et fenomen. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap framfor generalisering (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Sarasvathy hevder selv at effectuation er en universelt overførbar teori og en metode gründere kan ta i bruk over hele verden (Society for effectual action 2012). Som nevnt foreligger få studier på effectuation i en kontekst av etnisk entreprenørskap. Samtlige gründere representerer allikevel unike historier, noe som har vært bakgrunnen for at denne studien er av fenomenologisk art. Dermed vil en det å gjennomføre tilsvarende undersøkelsesopplegg i andre kontekster kunne bidra med ytterligere dybde og forståelse for disse fenomenene.

3.6. Ethiske avveininger

Alle gründerne fikk i forkant av intervjuet viktig informasjon som dannet grunnlag for at de samtykket til å delta i studien. De ble informert om studiens hovedtema, at de ville bli anonymisert i oppgaven, og om bruk av båndopptaker under intervjuene.

Gjennom samtale med Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste i januar 2014 ble det avgjort at studien ikke krevde registrering i NSD, så lenge jeg fulgte visse retningslinjer. Disse innebar blant annet skriftlig samtykke, anonymisering, ingen nedskrevne navn med mer.

Det kan være en god idé å gjøre seg opp meninger på forhånd om hvordan man skal forholde seg til funn som kan virke stigmatiserende. På den annen side så har min problemstilling hatt et positivt fokus. Allikevel må man som forsker være klar over at ulike temaer kan oppfattes noe forskjellig avhengig av respondentens familiære og kulturelle bakgrunn (Integrerings og mangfolds-direktoratet 2010).

4. ANALYSE OG TOLKNING

I dette kapittelet tar jeg systematisk for meg et og et forskningsspørsmål, og analyserer og tolker funnene relatert til dette. Analysedelen av oppgaven er strukturert på samme måte som teorikapitlet, med forskningsspørsmålene som strukturerende bærebjelke. Underveis i analysen har jeg også gjengitt sitater som har relevans for forskningsspørsmålet.

I første del av analysekapitlet tar jeg for meg funn som kan relateres til hvilke ressurser gründerne har og hvilke barrierer de har møtt. Deres ressurser vil jeg kategorisere utfra Sarasvathy's definisjon på hva en gründer midler eller ressurser(means) er, "hvem gründeren er", "hva han eller hun kan", og "hvem han eller hun kjenner". Dermed presenterer jeg funn fra hvilke barrierer de har møtt på.

I andre del går jeg inn på hvordan de aktuelle gründerne har overkommet barrierene sine og hva de har lært av dette. Siden teorien om effectuation handler om en tankemåte eller en logikk, tar jeg under dette forskningsspørsmålet sikte på å gjengi deres historier så helhetlig som mulig uten å "plukke dem fra hverandre" for at de skal passe inn i forhåndsbestemte kategorier. Hvordan gründerne har overkommet barrierene og hvordan dette relateres til læring er ved interessante funn vist gjennom figurer. Denne konkretiseringen av responsutvikling og læringsprosess utgjør et teoretisk bidrag på forskningsfeltet.

I siste del vurderer jeg hvordan man ser causation og effectuation i gründernes måte å håndtere barrierene på. Dette gjør jeg gjennom å analysere gründernes tankesett opp mot de fem ulike prinsippene.

4.1. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER

Forskningsspørsmål 1)Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?

4.1.1. Ressurser:

Yasmin, Zaur og Hakan fokuserte i større grad på sin mangel av ressurser, enn på sine ressurser, og bemerker at de ikke hadde noen ressurser og ikke visste noe om bransjen de etablerte seg i. I flere av tilfellene snakket ikke gründerne direkte om hva de mente var deres ressurser, og jeg måtte i større grad analysere og tolke hva som hadde vært deres ressurser. Eksempelvis var det flere av gründerne som anså seg selv til å ikke ha veldig mye kunnskap innen sin bransje, men ble nødt til å tilegne seg den kunnskapen de manglet, noe som kan si noe om gründernes egenskaper og evner. Deres ressurser kan dermed tolkes til å være at de er både arbeidsomme, viljesterke og flinke til å tilegne seg kunnskap, uten at de nødvendigvis poengterte dette selv.

1) Hvem de er- deres egenskaper, deres smak og deres evner.

De fleste gründerne etablerte sitt selskap på bakgrunn av et stort engasjement, interesse og lidenskap for det området de satset innenfor, selv om det ikke nødvendigvis var dette området de hadde mest kunnskap om.

I Zaur og Hakan sitt tilfelle så kan trekkes fram deres personlige egenskaper som gjorde at de faktisk klarte å gjennomføre det harde arbeidet som det å starte med lite ressurser tilgjengelig innebar. De endte opp med å etablere innenfor gatekjøkken/kjøttforedling på bakgrunn av at de hadde noen ideer og kom sammen rundt en felles tanke. De så ledig kapasitet i det norske markedet, sammenliknet med utviklingen i samme bransje i andre europeiske byer.

Jennifer etablerte helt klart innenfor det hun anså som sin store lidenskap og interessefelt. Hun liker å snakke med folk og trekker fram sin åpenhet. I hennes historie var ikke fokuset så mye på barrierene hun møtte, og hvordan hun brukte ressursene til å overkomme dem, men mer hvordan hun brukte sine ressurser til å skape bedriften. Da hun fylte 40 år begynte hun å tenke på hva hun ønsket å gjøre med livet sitt. Hun ønsket å jobbe med mangfold. Hun forklarer selv at det var litt naivt av henne, men at hun også hadde mye ledererfaring. Hun forsto gjennom en jobb i offentlig sektor at byråkrati og regler ikke motiverte henne, da hun kommer fra en storby i USA og liker å handle raskt. Det var altså hennes store personlige lidenskap å jobbe med det området hun var engasjert i og å jobbe friere enn i en vanlig ansattposisjon som var hennes drivkraft. Hun

var i tillegg i en svært gunstig posisjon på hjemmebane. Hennes ektemann ga henne muligheten til å bygge opp sitt selskap gjennom et år og hun behøvde ikke å ha noen inntekt. Hun trekker selv fram at dette var en luksus og at de fleste ikke har denne muligheten, men nevner også at det handlet om litt god planlegging.

Aram trakk selv fram fordelene av å ha opplevd motstand i livet, komme til et nytt land, lære seg et nytt språk og en ny kultur. Aram fokuserte dermed på motstand som en styrke eller som en ressurs, framfor å fokusere på det som en barriere.

"Det jeg kan si om oss, er at motgang har en del å si. Motgang. Jeg vil si at det å komme til et fremmed land, starte på bunn, lære seg et fremmed språk, kultur, kunne integrere seg, gå på skolen. Å oppleve allerede tidlig av at livet ikke er enkelt, har mye å si"... - Aram

Han nevnte også evnen til hardt arbeid og snakket om hvordan han liker å lese ulike bøker for å utvide horisonten, noe som kan si noe om hans personlige evner til å tilegne seg kunnskap eller lære. Han hadde også siden han kom som flyktning til Norge som barn hatt lyst til å gi noe tilbake til barn og ungdom.

Yasmin besatt uten tvil mange ressurser som gikk på hennes personlige stå-på-vilje. Hun var også drevet av en motivasjon for å skape en kafé-kultur i Norge, og hadde helt klare preferanser for hva hun savnet fra hjemlandet. Hun skapte en kafé-kjede som om hun var sin egen kunde. Yasmin anså Norge som et stille og kjedelig land uten for mange tilbud innen f. eks matbransjen. Hennes globale perspektiv gjennom å ha bodd i flere land, og kjennskapen og nærheten til andre markeder kan dermed også være en viktig personlig ressurs, som samtlige etniske gründere potensielt kan besitte.

2) Hva de kan- deres utdanning, opplæring, ekspertise og erfaringer

Jennifer og Aram hadde bakgrunn eller utdanning innen forretnings-fag, mens resten hadde bakgrunn fra andre områder. Disse gründerne etablerte også innenfor en bransje som var relevant for deres bakgrunn med tanke på hva de kunne, mens de andre

gründerne ikke brukte "hva de kunne" i så stor grad i etableringen. På tross av dette, så nevnte alle gründerne at de anser det å ha kjennskap til bransjen og området du etablerer deg innenfor som viktig.

Jennifer, med høy akademisk utdanning og jobberfaring fra både offentlig forvaltning og lederstillinger innenfor det norske næringsliv, etablerte seg innenfor mangfold, og har sånt sett knyttet både sitt interessefelt sammen med bakgrunnen. Den kvinnelige gründeren fra USA omtalte seg selv som å være "i bunn og grunn en forretningsdame". Med det samme hun kom til Norge påbegynte hun en "master of management", og arbeidet lenge i privat sektor på høyt nivå. Hun hadde også lang arbeidserfaring fra privat og offentlig sektor.

Også Aram valgte å fokusere i stor grad på sin kunnskap og kjennskap til bransjen. Aram brukte sin egen profesjonelle erfaring og sitt brede profesjonelle og personlige nettverk. I tillegg hadde han økonomisk utdanning.

"Gjennom å ha opparbeidet oss masse erfaring og sett hva andre hadde gjort som var riktig eller feil, så følte vi at vi var kapable til å starte opp noe innen kort tid".- Aram

Zaur og Hakan visste lite om bransjen de etablerte innenfor, selv om Hakan hadde en viss kjennskap gjennom kontakter i andre land. Selv trakk han fram at det lille han visste var svært begrenset og dermed av liten betydning. Siden de hadde svært begrensede midler og også en svært sårbar økonomi, måtte de som de selv forklarer lære seg alt selv.

Yasmin la også vekt på at hun utførte alle oppgaver selv og minimerte dermed den økonomiske risikoen. Hun trakk fram at hun overhodet ikke hadde noen form for forretningsutdanning, ei heller erfaring eller kunnskap innen den bransjen hun etablerte seg i. Derimot understreket hun at tidene har forandret seg, og at den gang var det mulig å etablere en kafé uten store kunnskaper om bransjen og uten for stor risiko. I dag er det både større konkurranse og det stilles strengere krav.

3) Hvem de kjenner- deres sosiale og profesjonelle nettverk.

Tre av gründerne hadde ikke noe vesentlig nettverk i Norge. Funnene viser at det eksisterende nettverket var av stor betydning for etablering i kun Arams og Jennifers tilfelle. I de andre gründernes tilfelle var allikevel de menneskene de kjente og møtte underveis viktige for bedriftenes utvikling. Derimot ble det å bygge nettverk prioritert i stor grad av samtlige gründerne.

Zaur og Hakan som hadde et minimalt nettverk i Norge, hadde derimot et nettverk globalt. De hadde observert utviklingen i Europa, og anså de andre europeiske byene til å ligge lenger foran i markedsutviklingen. Nettverk i andre land kan dermed tolkes til å ha vært en viktig ressurs for disse gründerne. Zaur og Hakan brukte også sine kontakter til å få reparert gammelt utstyr, noe som muliggjorde at de kunne sette i gang selskapet med lite midler.

Aram hadde dyp erfaring fra bransjen han satset innenfor. Han hadde et bredt sosialt og profesjonelt nettverk gjennom lang botid i Norge, samt erfaringer og kontakter innenfor bransjen han satset i.

Jennifer hadde et bredt profesjonelt nettverk både innen privat og offentlig sektor, og gjennom både studier og mange års arbeid i Norge. Samtidig trakk hun fram at hun hadde hatt hundrevis av kaffeavtaler for å bli kjent med folk som kunne ha viktig kunnskap av interesse for henne. Hun var svært flink til å ta direkte kontakt med folk som kunne bidra.

Yasmin hadde svært begrenset nettverk, men var også svært aktiv på å ta kontakt med viktige ressurspersoner og aktører i bransjen.

4.1.2. Barrierer og usikkerhet:

Gründerne hadde møtt på flere barrierer, men hvorvidt de fokuserte på barrierene eller ressursene under intervjuene varierte.

Zaur og Hakan la vekt på at de i stor grad startet opp virkelig fra 0. De anså det selv som at de ikke hadde noen særlige ressurser av betydning, de hadde ikke noe nettverk, de kjente ikke det norske markedet, de visste ikke noe særlig om bransjen de satset i, de visste ikke hvor de skulle få tak i kjøtt for foredling, de manglet god finansiering i startfasen, og de slet med å sette seg inn i og få støtte til å forstå regelverket. Dette omfattet regelverk for oppstart av bedrift, men kanskje først og fremst regelverk i relatert til å være i matbransjen. De har opplevd økonomiske utfordringer i flere faser av utviklingen, både i oppstartsfasen og senere da bedriften opplevde kraftig vekst og de måtte bytte lokaler ved to ulike anledninger. De opplevde også det å skaffe seg kunder som en barriere og slet med stor priskonkurransen i bransjen. I tillegg var det en utfordring for dem å skulle gjøre forretninger med mennesker fra ulike kulturer, da de i utgangspunktet hadde flere ulike etniske grupper som kunder. Til å begynne med slet de også med å bli oppfattet som seriøse aktører, og ble ofte møtt med avvisning og diskriminering fra statlig hold.

Også Yasmin vektla de barrierene hun møtte i større grad enn sine ressurser, og trakk i likhet med Zaur og Hakan fram sin mangel på ressurser ved oppstart av bedrift. Hun hadde ikke erfaring fra eller kunnskap om bransjen hun satset innenfor (kafé/bakeri), hadde aldri deltatt på et forretningskurs i sitt liv og som hun selv uttalte så hadde hun aldri engang "bakt et brød". Hun hadde ikke noe nettverk i Norge og manglet oppstartkapital. Hun opplevde også tidlig at konseptet hennes ble forsøkt kopiert. I tillegg opplevde hun regler og byråkrati i Norge som en stor barriere. Samtidig understreker hun at det er enda flere barrierer for de gründere som starter opp i dag uten å kjenne godt til matbransjen.

" Du kan si alle de kravene som var den gangen, det er ti ganger verre nå, de er ti ganger strengere nå. En av de tingene som jeg føler, - ok regler er greit nok, de skal være der for å beskytte oss, men de skal ikke være der for å hindre oss, jeg føler på en eller annen måte, i hvert fall i denne bransjen da som jeg er, det finnes jo andre bransjer og, at regler nå er laget for å bli tatt. For å hindre oss. For å gjøre at vi gir opp. Og det er jo så synd, for at når man skal gå ut med sine egne penger, risikere all sin tid, sine penger, for å kunne tilby noe til samfunnet OG lage arbeidsplasser... - Man skulle nesten ha fått en rose for det. Du blir

sett nesten som en, ikke terrorist da, men du blir sett på nesten som en kjeltring. Som om jeg er ute og lurert systemet". - Yasmin

Jennifer som hadde bodd i Norge 18 år da hun etablerte eget selskap opplevde barrierer av en litt annen art. Den tøffeste barrieren å overkomme for Jennifer var de personlige barrierene. Hun ble også stilt ovenfor plutselige økonomiske utfordringer da hun ble separert og ikke lenger hadde en økonomisk garanti fra ektemannen. I tillegg var det personlig vanskelig for henne å tilpasse seg det faktum at mange ønsket å stjele prosjekt-ideene hennes. Jennifers bekymring illustreres i dette utsagnet:

"Og så var det masse små personlige utfordringer. Når man driver for seg selv blir man veldig sårbar, merket jeg. Når noen kritiserer deg, så er det DEG, jeg kunne ikke si at det var bedriften, det var deg, fordi alt du gjør er deg selv. Det var en personlig reise å bli litt mer hardhudet, og samtidig klar, ikke bli utnyttet, for det er utrolig mange opportunistere ute som tar ideene dine". - Jennifer

Aram hadde i likhet med Jennifer bodd mange år i Norge ved oppstart av bedrift. Han snakket heller ikke veldig spesifikt om de barrierene han hadde møtt, men snakket mer om hvordan han og kompanjongene unngikk å møte på større barrierer. Han snakket for eksempel en del om det å vite hvem man etablerer selskap med og at man må stole på de man samarbeider med. Aram hadde dermed unngått mange barrierer, og den personlige motgangen han hadde erfart i sitt liv ser han heller som en styrke.

4.1.3. Oppsummering av funn

Alle gründerne besatt ressurser, men det var stor variasjon i hvorvidt de fokuserte på sine ressurser, mangel på ressurser, eller barrierer i intervjuet. Flere av dem trakk fram at de hadde startet virkelig på 0, og at de anså seg selv som å starte med en mangel på ressurser. Ulike tolkninger av gründernes historier gjør at man allikevel kan trekke fram og kategorisere deres ressurser, selv om de ikke nødvendigvis selv framstilte sine ressurser som noe av stor betydning. Det så også ut til at "hvem de var" som personer spilte en mer avgjørende rolle for etableringen av bedrift enn "hva de kunne".

Oppsummert kan man si de etniske gründernes ressurser er:

Hvem de er;

- Personlige egenskaper som motivasjon, lidenskap, flinke til å knytte nettverk og prioriterer dette i stor grad, er arbeidsomme, viljesterke, har stor evne til hardt arbeid, evne til selvrefleksjon og personlig utvikling, og personlig erfaring med å overkomme motstand.
- Global tilhørighet og erfaring fra andre land.
- Personlige egenskaper vesentlig for alle gründerne.

Hva de kan;

- Kunnskap, utdanning, jobberfaring, kjennskap til bransjen de satset innenfor.
- Kun av stor viktighet for to av gründerne

Hvem de kjenner;

- Varierende størrelse på nettverket i Norge, men også nettverk og tilhørighet til markeder i andre land.
- Kan være både forretningsfolk, folk som låner dem penger til finansiering, eller folk som på ulike måter har bidratt til at de har kunnet realisere forretningsidéen deres med begrenset kapital.

Barrierene gründerne i undersøkelsen har møtt er byråkratiet i det norske samfunnet, problemer med å forstå og få hjelp til å forstå regelverket for matbransje og forretningsetablering, personlig sårbarhet og usikkerhet, manglende finansiering, vanskeligheter med å skaffe seg kunder, at de innoverte med et ukjent produkt som folk ikke kjente til, utfordringer med å finne samarbeidspartnere, kunder, partnere og andre de kunne stole på, manglende nettverk i Norge, opplevelser av diskriminering fra ulike aktører og det offentlige, manglende kjennskap til det norske markedet, kulturforskjeller- hovedsakelig i de tilfeller der de gjør forretninger med andre etniske grupper og ikke i første rekke i forhold til det norske samfunnet, problemer med å bli kopiert og hvordan man selv personlig skal forholde seg til dette, og utfordringer i forbindelse med vekst av bedriften. Barrierene er dermed både bedriftsrelaterte og

personlige. I neste kapittel går jeg videre inn på sammenhengen mellom ressurser og barrierer.

4.2. BARRIERER OG LÆRING

Forskningsspørsmål 2) *Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?*

I denne delen av analysen går jeg nærmere inn på sammenhengen mellom ressurser og barrierer, og hvorvidt de overkommer barrierene gjennom bruk av sine ressurser eller gjennom utvikling av ulike responser. Jeg går også inn på hva gründerne har lært gjennom å overkomme barrierene både på det personlige og det forretningsmessige plan. Dette gjør jeg gjennom å ta for meg funnene for hver av gründerne, presentert som en historie der jeg trekker fram det som gjør denne gründerens historie unik.

4.2.1. Zaur og Hakan: Etnisk entreprenørskap fra null

Zaur og Hakan kjøpte mye ødelagt og brukt utstyr, som de fikk reparert gjennom bekjentskaper. Dermed bygget de opp bedriften bit for bit gjennom "bootstrapping", noe de har fortsatt med gjennom hele bedriftsutviklingen. Siden de ikke hadde noen ting og også en svært begrenset økonomi, måtte de som de lære seg alt selv.

Zaur og Hakan måtte først og fremst jobbe svært hardt med å skaffe seg både kunder, nettverk og kontakter, samt kunnskap om bransjen. De tok opp privat lån fra familie og venner og levde svært trangt med et lån som både skulle finansiere drift av bedriften den første tiden og finansiere familielivet.

"I begynnelsen var det vanskelig å skaffe kunder, folk var ikke vant med vårt produkt. Med tiden begynte det å løsne, vi var så godt som pionerer. Vi kjørte rundt i hele Norge, 3-4 dager i uken de første 6-7 mnd." - Zaur

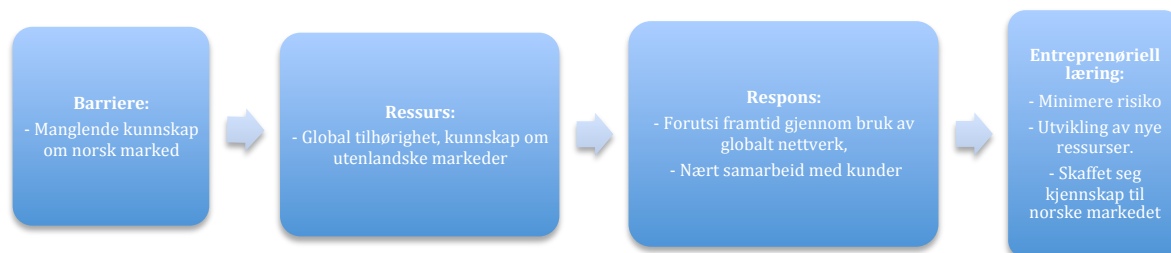
I forhold til forståelse av regelverket, så gjorde de det de kunne for å få større forståelse, og reiste rundt til ulike offentlige kontorer for å få veiledning, men opplevde at det de

ble møtt med var kontroll og ikke veiledning. Dermed måtte de betale for rådgivningstjenester. Utover dette løste de barrierer de møtte på langs veien gjennom å prøve og feile.

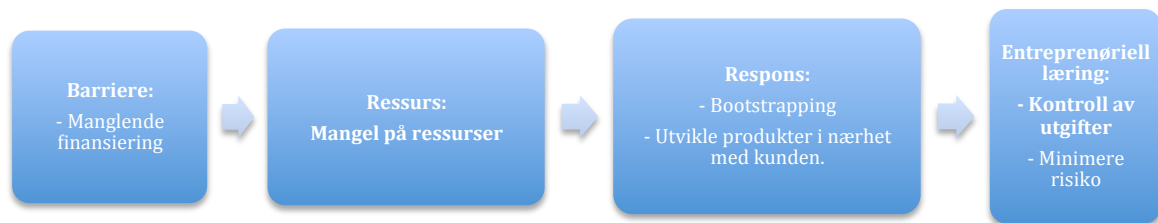
I begynnelsen opplevde de også en del diskriminering, men de opplevde at mye hadde endret seg gjennom å bli invitert med på større nettverkssamlinger i et norsk bransjemiljø, slik at de ble kjent med norske aktører. Dette var en aktivitet som ble satt i gang eksternt. Deres egen respons på diskrimineringen de opplevde var å kjempe seg gjennom problemene og bevise at de var seriøse aktører, altså gjennom å fortsette det du gjorde uten å inngå samarbeid med useriøse aktører.

Fremdeles opplever de også den priskonkurransen i bransjen som en utfordring for dem, da deres kunder og sluttbrukere tenderer til å velge det billigste kjøttproduktet som er mer likt det som de er vant med. Det tar lang tid å endre folks preferanser, men det å endre folks vaner er en viktig del av hvordan de kjemper mot vanskeligheter priskonkurransen medfører. De forsøker å kjøre kampanjer med reduserte priser for å endre folks vaner, markedsføre direkte i samtale med kundene og gi smaksprøver. De reiser også personlig rundt til kundene og forklarer prosessen rundt foredlingen av kjøttet.

For å kompensere for manglende kjennskap til det norske markedet, så har de holdt kontakten med sine nettverk i andre europeiske land og bruker kunnskap herfra om hvordan markedet har utviklet seg. I tillegg har de samarbeidet svært tett med sine kunder for å minimere risikoen og unngå å satse på et produkt som ingen ville kjøpe. I løpet av denne prosessen så tilegnet de seg også nye ressurser underveis og de skaffet seg gradvis kjennskap til det norske markedet.



Figur 4: Zaur og Hakan: Barriere, ressurs, respons, læring



Figur 5: Zaur og Hakan: Barriere, ressurs, respons, læring

Gjennom historien om Zaur og Hakan kan man se at mangelen på ressurser kan ha bidratt til en økonomisk bærbar vekst, og at gründerne lærte seg å utvikle produktene og bedriften videre i nær kontakt med markedets etterspørsel. Dette gjorde at de også lærte seg å kontrollere bedriftens utgifter i stor grad. Funnene kan tyde på at de ikke bare brukte sine ressurser til å overkomme barrierene, men at de i stor grad utviklet sine ressurser på veien for å klare å overkomme barrierene.

4.2.2. Jennifer: Personlige forhold påvirker bedriften

De barrierene Jennifer møtte var mer i form av hennes personlige sårbarhet. At hun besatt så mange ressurser i form av både kunnskap, nettverk, og økonomiske sikre situasjon, samt at hun hadde lang botid i Norge på daværende tidspunkt kan tolkes til at hun startet bedriften under en mindre grad av usikkerhet enn andre etniske entreprenører.

Tross at situasjonen hennes var preget av mindre "usikkerhet", så brukte hun i stor grad de ressursene hun hadde tilgjengelig, og hvem hun var, hva hun kunne og hvem hun kjente var vesentlig både for at hun startet bedrift og at hun kom seg gjennom de vanskelige periodene.

I tillegg var det som vanskelig å tilpasse seg det faktum at mange ønsket å stjele ideene hennes. Dette løste hun ved å endre måten hun snakket om prosjektene sine med andre mennesker på. Etter å ha opplevd at andre stjal ideene til prosjekter var det en periode enklere å holde prosjektene hemmelig, noe som hindret henne i å komme i kontakt med interessante samarbeidspartnere. Derfor lærte hun hva hun kunne snakke om ikke, og

snakket i større grad om prosjektene etter at søknad om finansiering var sendt inn. Hun mener at det er i samtale med andre at nye ideer dukker opp og man forstår hvorvidt det man gjør er noe nytt eller ikke, og blir kjent med personer med kompetanse innenfor ulike felt.

For å overkomme personlige nedturer og sårbarhet tillot hun seg selv å bruke en viss tid, for eksempel 24 timer, til å sørge over sine nederlag, for så å være fokusert på å komme videre.

Ved at hun plutselig sto i en sårbar økonomisk situasjon etter at hun ble separert, så innså hun at driften og inntektsgrunnlaget ikke var bærekraftig på den måten hun arbeidet og at hun måtte satse mer på de områdene hun så at bidro til økte inntekter.

Jennifer sin historie viser i stor grad at årsakssammenhengene mellom barriere, ressurs, respons og læring ikke alltid er like klar, i og med at de ulike barrierene man som gründer og person møter på er svært ulike. Jennifers møte med barrierer var i stor grad på det personlige plan, men hadde stor påvirkning på hennes bedrift, og de forretningsrelaterte barrierene hun møtte på, hadde også stor påvirkning på hennes personlighet. Gjennom den entreprenørielle prosessen har hun blitt mye sterkere som person, og har utviklet ulike mestringsmekanismer for å komme seg gjennom de vanskelige tidene.

4.2.3. Aram: Å unngå de store krisene

Aram fokuserte ikke så mye på de barrierene han hadde møtt, men fokuserte i større grad på å være proaktiv og unngå barrierene, og å omgjøre opplevd motstand til en styrke og ressurs. Han hadde stor kjennskap til bransjen og Norge og var veldig ressurssterk både i hvem han var, hvem han kjente, og hva han kunne, noe som kan forklare hans manglende møter med barrierene.

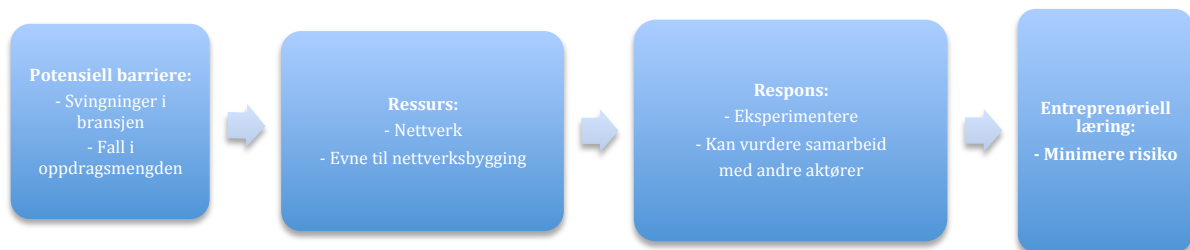
Aram har heller aldri planlagt framtiden i vesentlig grad. Gjennom å heller satse på å holde seg fleksibel, har han satset på å unngå de store krisene og barrierene, gjennom å bygge stein for stein og ha være svært fleksibel og tilpasse seg de endringer som skjer.

Aram besitter også personlige egenskaper i form av positivitet og evnen til å omforme potensielle barrierer til styrker eller gjennom å utvikle det til en ressurs. Et eksempel på dette er at han vektlegger det å inngå samarbeid med folk man virkelig stoler på. Han har ikke møtt på samarbeid med feil personer som en barriere, men han har unngått dette gjennom å være opptatt av hvem han jobber sammen med.

”For oss var det enkelt å komme i gang, fordi vi var allerede forberedt. Vi var forberedt ved å ha jobbet som vikarer og å ha jobbet i denne bransjen, så var vi forberedt. MEN, jeg er en person som vil si at ”learning by doing” er kanskje suksessfaktoren vår. Ikke vær redd for å gjøre noe, du kan ikke helgardere deg, du kan ikke si at, hvis jeg bare hadde planlagt mer så hadde ikke det her skjedd, for det er så mange faktorer, som du ikke har kontroll over, sånn at bygg en grunnmur, men ikke bygg huset”. -Aram

Aram var også klar over potensielle fremtidige barrierer. For eksempel oppdragsmengden for framtiden er noe usikker da de jobber i en bransje med store svingninger. Noen klar plan for hvordan overvinne denne usikkerheten har de ikke, men de forsøker å eksperimentere noe med ulike forretningsmodeller og å utvide rekrutteringstjenestene til andre bransjer. Aram fokuserer også på at de kan komme til å fokusere i større grad på samarbeid i framtiden som bærer preg av usikkerhet. Aram har dermed hatt et fokus på potensielle barrierer framfor å møte barrierene og overkomme dem.

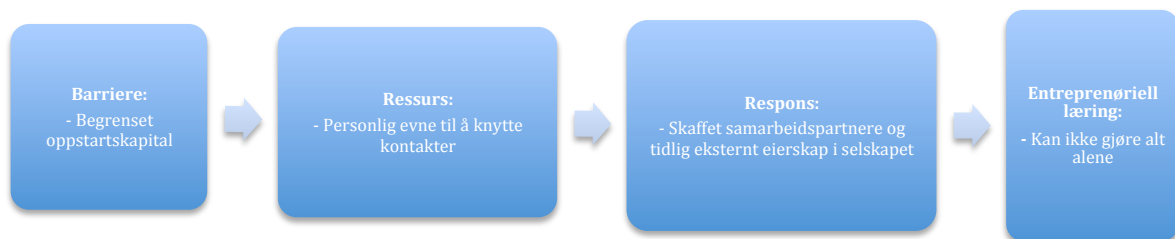
Arams historie forteller hvordan han med stor bransjekunnskap og lang botid i Norge muligens kjenner så godt til markedet han opererer i, at han til en viss grad klarer å unngå å møte barrierene. Dette gjør han i stor grad gjennom å bruke hvem han er, hva han kan og hvem han kjenner, altså hans midler. Disse midlene kan se ut til å ha gjort at han har utviklet proaktive responser på potensielle barrierer.



Figur 6: Aram: Potensiell barriere, ressurs, respons, læring

4.2.4. Yasmin: Personlige egenskaper og pågangsmot for å overkomme barrierene

Yasmin klarte å overkomme mange av sine barrierer med en stor pågangsvilje. Da hun skulle skaffe seg finansiering til sitt første selskap søkte hun et oppstarts-stipend i Norge. Stipendet på totalt 200.000 kroner skulle fordeles på totalt 4 ulike gründere. Hun fikk først avslag på dette, men ga seg ikke og fikk til et møte med saksbehandleren. I løpet av et døgn hadde hun reist fra USA til Norge, og klarte å overtale saksbehandleren til å tildele henne alle fire stipendene på 200 000 kr. Jennifer jobbet svært hardt og var veldig påpasselig med sine utgifter. Ved å ha svært begrenset økonomi i en oppstartsfasen, utførte hun alle oppgaver selv, hun designet logoen selv og innredet kafélokalet med farger som var svært unikt den gangen. Hun bygget raskt opp nettverket sitt ved å være frampå og ta kontakt med folk, og på denne måten skaffet hun seg tidlig eksternt eierskap i bedriften.

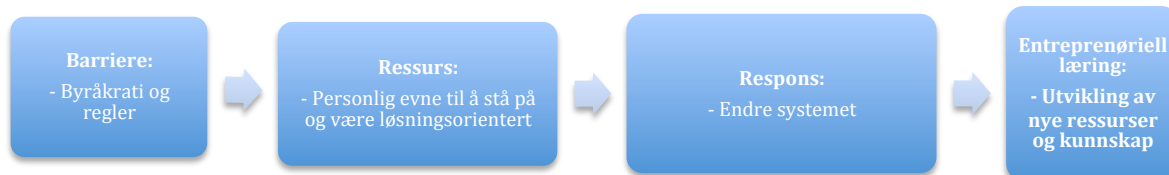


Figur 7: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring

Hun var ikke redd for å argumentere og diskutere med folk. Regler og byråkrati opplevde hun som en stor barriere, men hun kom seg også gjennom dette ved å jobbe hardt, ikke gi opp, kjempe og tale makthaverne direkte imot, altså forsøkte hun å endre systemet ved å fortelle det offentlige hvordan de kunne bidra i tilretteleggingen for entreprenører som ”risikerer egne penger for å skape arbeidsplasser”.

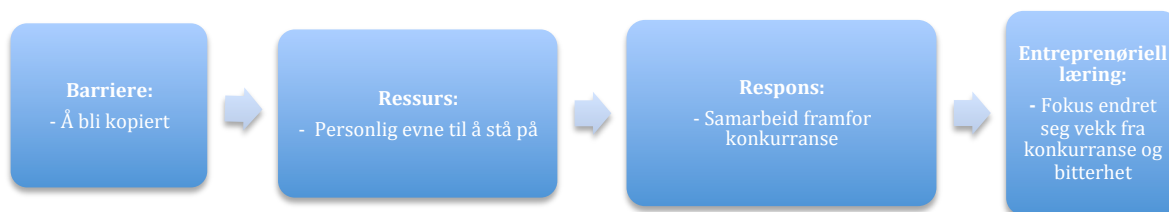
På samme måte forsøkte hun også å endre markedet og skape de tilbudene hun selv savnet, framfor å tilpasse seg det eksisterende markedet og forsøke å tjene penger på antatte forretningsmuligheter.

”Det er jo byråkratiet. Jaja, absolutt. Som jeg sier, - Det SKAL ikke være lett, jeg er ikke den personen som sier at noen skal gjøre alt for meg, og jeg liksom er så flink og sånn. Nei, greit, det skal være tøft og man skal følge regler og det SKAL være hindringer, og man må jo komme seg underveis med hindringene og løse det, det er ikke DET. Men de hindringene skal ikke være sånn at de skal kjøre deg ned”.- Yasmin



Figur 8: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring

Hun slet også med folk som forsøkte å kopiere konseptet hennes. I begynnelsen ble hun veldig sint, men etter hvert fant hun en mekanisme for å takle dette, og så heller på dette som en mulighet for business, mulighet for å skape et samarbeid eller en mulighet for å selge bakervarer til dem.



Figur 9: Yasmin: Barriere, ressurs, respons, læring

Yasmins historie viser hvordan hun overkom barrierene ved å bruke sin egen personlighet og argumentasjonsteknikk. I og med at hun startet opp uten penger og kunnskap, så måtte hun i stor grad lære seg å både utvikle logo, skaffe midler, nå fram i virkemiddelapparatet, og utvikle alle de ressurser hun trengte underveis, noe som kan tolkes til at hun hadde stor entreprenøriell læring. Dette kan også være del av en forklaring på at hun i etterkant har startet flere selskaper. I tillegg måtte hun utvikle en del responser underveis for å minimere risikoen usikkerheten hun sto i.

4.2.5. Oppsummering av funn:

Disse fire unike historiene viser hvordan gründerne i stor grad har brukt sine ressurser for å overkomme barrierene, men at det ser ut til at de fleste har brukt hvem de er som personer framfor at de har brukt kunnskap til bransjen og utdanning. De to av gründerne med best kjennskap til Norge på daværende tidspunkt, nemlig Jennifer og Aram, har møtt på mindre barrierer enn de andre. Tross at de møtte mindre barrierer, så har de fremdeles brukt sine ressurser for å unngå *potensielle* barrierer i framtiden, kanskje da i stor grad "hva de kan". Også personlige forhold og personlige barrierer har innvirket på utviklingen av selskapet deres. Det å ha møtt motstand er en viktig ressurs i seg selv, og at det er mye læring i det å komme til et nytt land, lære et nytt språk, ny kultur og klare å omstille seg til en ny hverdag.

Barrierene har også vært viktig for utvikling av bedriftene på en bærekraftig måte og at gründerne utviklet responser for å minimere risiko på. For eksempel kunne det å starte opp med mangel på ressurser ha hatt innvirkning på at de var forsiktige med utgifter,

utførte så mange av oppgavene som mulig selv, og lærte seg å utvikle produktene og bedriften videre i nær kontakt med kundene.

At de anså seg selv til å ikke ha mange ressurser (som for eksempel dyp kunnskap i bransjen de satset) kan ha ført til at gründerne ble nødt til å tilegne seg de kunnskapene de manglet og utvikle de nødvendige ressursene underveis. Dette har medført at de gjennom prosessen har hatt en stor læringseffekt. Funnene kan tyde på at de ikke bare brukte sine ressurser til å overkomme barrierene, men at de derfor i stor grad utviklet sine ressurser på veien for å klare å overkomme barrierene.

Gründerne har brukt ressurser til å overkomme barrierer, men barrierene i seg selv har hatt en viktig funksjon. De responsene de har utviklet og den entreprenørielle læringen de har hatt har igjen virket tilbake på og videreutviklet hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner, -altså igjen påvirket deres ressurser. Gjennom å oppleve bedriftsrelaterte barrierer har de oppnådd læring som påvirker dem personlig, på samme måte som personlige barrierer har hatt innvirkning på deres bedrift.

Responsene de har utviklet for å overkomme eller for å unngå barrierene har en nær sammenheng med effectuation og causation. Dette vil behandles nærmere under neste del av analysekapitlet.

4.3. BESLUTNINGSLOGIKKER: EFFECTUATION OG CAUSATION FOR Å OVERKOMME BARRIERER

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?

I dette kapitlet vil jeg presentere funn relatert til hvordan effectuation og causation kommer til syne som beslutningslogikk i gründernes håndtering av barrierene. Dette gjør jeg gjennom å presentere aktuelle funn i et rammeverk av Sarasvathys fem prinsipper. Under hvert prinsipp går jeg ned på detaljnivå og skildrer hvordan hver av gründerne har handlet i overensstemmelse med de ulike prinsippene.

4.3.1. De fem prinsippene- effectuation versus causation

4.3.1.1. "Fugl i hånda"-prinsippet:

Zaur og Hakan;

Zaur og Hakan begynte virkelig på 0, og hadde svært lite kunnskap om denne bransjen. De hadde et svært begrenset nettverk, men utnyttet det til å få reparert gammelt utstyr og kunne starte opp uten store ressurser. Derimot hadde de noen kontakter utenlands gjennom å ha bodd i andre land selv, og observerte at utviklingen i andre europeiske land lå lenger foran enn Norge, slik at de med dette kjøttproduktet ville bli pionerer på området i Norge. De kom fram til selve forretningsideen basert på å observere utviklingen i andre europeiske markeder og vurdere denne forretningsideen til å være god og at det var et behov for produktet deres også i Norge. Denne prosessen var basert mer på trekk vi kjenner fra causation,

De hadde ved oppstarten ingen klare mål om hvor de skulle. De hadde hatt noen kortsiktige mål underveis, men understreket at de egentlig aldri hadde nådd målene sine fordi noe uforutsigbart (som at de måtte skifte lokaler) skjedde. De skrev for eksempel aldri en forretningsplan, men nå 7 år etter oppstart har de begynt å tenke på å gjøre dette. Gründerne begynte derfor uten verken et klart definert mål eller tilgjengelige ressurser.

De brukte ca. 6 måneder på selve oppstarten, der de gjorde markedsanalyser, lette etter produsenter, og kartla behovet. Deretter lette de etter lokaler, kjøttleveranser og fikk tak i råstoffer, altså skaffet seg de ressursene de trengte. Dette er et typisk trekk ved causation, men da ofte i tilfeller der man setter seg klare mål og så henter inn de ressursene man trenger for å nå målet. I dette tilfellet har ikke gründerne i så stor grad skaffet ressursene (som for eksempel de menneskene) de trengte for å oppnå målene, men snarere for selv å skaffe seg et minimum av krevde ressurser. De hadde ikke utgangspunkt eller mulighet for å "skaffe ressurser", og måtte utføre og lære seg alt selv, altså tilegne seg ressurser internt framfor å skaffe seg noe eksternt. Dette er et trekk ved bedriften også i dag, at de heller tilegner seg ferdighetene selv i stedet for å belage seg for mye på andres ressurser, både av økonomiske og kontrollmessige grunner, se mer under "limonade"-prinsippet og "pilot på flyet"-prinsippet.

Jennifer:

Jennifer startet opp bedriften som et resultat av at hun ønsket å gjøre noe mer for mangfoldet i Norge. Hun hadde forretningserfaring, personlig erfaring, mange tanker rundt det temaet hun ønsket å jobbe med, og et godt nettverk. Hun brukte dermed en stor grad av både hvem hun var, hva hun kunne og hvem hun kjente til å realisere sin visjon. Hun hadde aldri noe klart mål om hvor hun skulle, og understreker at hele bedriften som sådan fremdeles ikke har klare mål. Derimot skaffet hun seg også ekstern ekspertise på enkelte områder hun ikke klarte selv, som økonomi, men var delvis uheldig med denne samarbeidspartneren. Hun brukte det nettverket hun hadde til å utvikle sitt nettverk i enda større grad.

Jennifer kan sies å ha mange tegn på effectuation, gjennom å ha tatt utgangspunkt i sine ressurser uten å ha et klart mål, et mål som for øvrig har spisset seg noe underveis men fremdeles ikke er noe fastsatt. På den andre siden har hun også benyttet seg av causation ved å skaffe seg de ressursene hun selv manglet, men dette skjedde oftest gjennom eget nettverk(effectuation).

Aram:

Aram startet opp bedriften sammen med sin bror og en tidligere kollega fra samme bransje. De brukte helt klart de ressursene de hadde og sine erfaringer fra bransjen, gjennom å selv ha vært vikarer i bransjen. Fremdeles er driften preget av at de utnytter nettverket sitt, og ser hvilke muligheter dette åpner.

"Sånn at det å kjenne folk og det å bruke folk, som kjenner dem, det er så viktig". -Aram

Han viser til at de hadde en klar forretningside fra starten av. De hadde ikke klart fastsatte mål i omsetning osv. men de utviklet klare mål i forhold til hvilke kunder de ønsket å få og hvem de ikke ønsket å jobbe med. De satte seg også mål av kortsiktig art som bar preg av å være en slags motivasjonsfaktor for hvor mye inntekt de skulle strekke seg etter.

Han uttrykker at veien ble til mens de gikk, og at det eneste som var fastsatt i bedriften var hvilke verdier de skulle ha blant sine ansatte og hva de skulle stå for. Han tror selv at

budsjetter kan være med å skremme folk, og at for mange mål eller for mye planlegging kan gjøre at man bygger opp vegger som ikke er nødvendige og som man uansett må bryte ned underveis. Han understreker viktigheten av å ha noen mål fra starten av, men også la målene komme til underveis. Han poengterer også at dette med klare mål fra starten av kommer an på bransje og type forretningside.

Aram tok dermed stor grad utgangspunkt i sine ressurser og hans beslutningslogikk viste klare tegn på effectuation, men grunnet en stor kjennskap til bransjen kunne de også starte opp med en tanke om hva de skulle skape.

Yasmin:

Yasmin kjente overhodet ikke til matbransjen da hun. Dermed hadde også hun en mangel på ressurser, selv om hun besatt mange personlige egenskaper og utrettet mye i form av "hvem hun var".

"Nei, jeg hadde ikke RÅD til å tenke stort, I had NO money. Hadde ikke en krone på meg, og jeg var jo uerfaren, jeg hadde aldri noe business bakgrunn eller noen ting, jeg hadde bare en idé, jeg hadde jo liksom, I didnt have the luxury for å tenke stort, den kom jo bare med tiden". -Yasmin

Hennes mål var i utgangspunktet å starte en kafe, men det var ingen i Norge som produserte denne amerikanske bakervaren hun ønsket å selge. Derfor endret målet seg raskt, og hun måtte starte med produksjon i stedet. Hun gikk i gang og skaffet seg kontakter og samarbeidspartnere slik at hun fikk realisert ideen. Gjennom disse samarbeidspartnerne fikk hun tidlig kunder, men hun så fort at produktet ikke ble tilberedt og servert på riktig måte. Derfor kom hun tilbake til målet om å starte en kafé som hun nå så på som en nødvendighet og ikke bare en drøm. Da hun startet denne kafeen var det eneste målet å ha en kafé, uten videre tanker om omsetning osv.

Man ser dermed klare tegn på effectuation, selv om hun selv opplevde at hun startet med en mangel på ressurser. Man ser også visse tegn på causation ved at hun mener å ha startet med et mål, selv om dette målet kan tolkes til å være mer en visjon. I tillegg

hadde hun ikke mulighet til å skaffe seg så mange eksterne ressurser, men hun skaffet seg en slik tilgang gjennom å skaffe samarbeidspartnere og tidlig eierskap.

Hun forklarer sin egen prosess med at hun både har brukt de ressursene hun hadde og at hun har skaffet seg de ressursene hun trengte, noe som kan diskuteres hvorvidt er causation eller effectuation (se diskusjonskapittel). Hun legger også til at i tillegg til at målene forandres underveis, så må også entreprenøren og bedriften forandre seg underveis for å klare å nå målet.

”Så det er klart, du må forandre deg underveis for å klare å komme til målet. Men du må være forberedt på at målet forandrer seg underveis også, og det gjør det, jeg tror 99, 9 % så gjør det det. Det kommer et sluttresultat, men det betyr ikke at det er noe verre enn det originale, men det blir tilpasset til situasjonen”. - Yasmin

4.3.1.2. ”Overkommelig tap”-prinsippet:

Zaur og Hakan: Gründerne startet opp bedriften under svært vanskelige økonomiske forhold, preget av at de hadde tatt opp private lån fra familie og venner både for oppstart av bedriften og for å overleve privat. Gründerne tenkte aldri på budsjetter i starten, og fokuserte ikke på hvor mye de skulle komme til å tjene.

Et stort fokus på hvor mye penger de kunne tape var vesentlig gjennom hele utviklingsløpet av bedriften. I flere perioder har de også følt at de har tapt masse penger, og de har ved flere anledninger opplevd ytterligere tap ved ulike flyttinger. De understreket at det å tape penger i begynnelsen har gitt dem et viktig fokus på sunn økonomi. Fokuset på hvor mye de kan tape har dermed ikke vist seg først og fremst gjennom utregninger av hvor mye de kan tape, men snarere har det preget de strategiske valgene de har tatt underveis. Dette viser seg eksempelvis i at de gjorde oppstarten så billig som mulig, i forhold til å sette priser, i forhold til salgskanaler med mer.

Et eksempel på slike strategiske valg med et fokus på hvor mye de kunne tape var blant annet da de opplevde problemer med å skaffe kunder. Dette gjorde at et hvert salg var

svært viktig og at de iblant måtte selge produktene til dårligere priser for å ikke tape penger. Da de igjen forsøkte å ikke gi etter for prispress opplevde de igjen at de tapte kunder, og de måtte tenke nytt. Dermed begynte de å lage flere produktvarianter i ulike prisklasser. Hovedårsaken til at strategien endret seg og at de utviklet nye produkter var derfor i utgangspunktet å unngå tap.

Gründerne nevnte også at de gjorde valg relatert til hvem de skulle samarbeide med, med et fokus på å unngå å tape penger framfor hvor mye de kunne tjene. Også i forbindelse med å ansette eksterne personer for eksempel til salg, var fokuset på at det kunne koste dem for mye, framfor hva de kunne tjene på det. De har heller ikke gjort noen store investeringer uten å være nesten sikre på at de hadde kunder.

Oppsummert kan derfor sies at gründerne viser store tegn på effectuation gjennom å fokusere på kostnader framfor inntekter. Dette skjedde ikke gjennom utregninger, men gjennom valg de måtte ta underveis i utviklingsløpet der barrierer som oppsto fikk dem til å måtte gjøre valg basert på å ikke tape penger. De bemerker at de i dag har større kjennskap til markedet, noe som uttrykker mindre usikkerhet, og dermed kan de lettere fokusere også på inntekt-siden, altså gradvis ta i bruk causation som logikk.

Jennifer: Gründeren hadde en gunstig start økonomisk ved å ha en ektemann som sikret inntekten til familien. Hun brukte aldri tid på å utvikle budsjetter i oppstartsfasen. Etter hvert som bedriften har vokst har det vært lettere å forutse kommende inntekter. Dermed går budsjetteringsprosessen greiere nå. Hun forsøker nå også å tenke mer langsiktig, men har en innstilling som følger:

"Jeg har alltid tenkt vi får se hvordan det går".- Jennifer

Generelt kan vel sies at Jennifer har hatt lite fokus på økonomi generelt, men hun har kontrollert utgiftene sine, og arbeidet lenge for eksempel uten å ta ut lønn, vært forsiktig med eksterne ansettelse osv. I den grad Jennifer viste tegn på å ha noe økonomifokus i oppstartsfasen, så viser hun tegn på effectuation. Hun startet også bedriften under langt mer sikre forhold enn de andre gründerne, noe som kanskje preget at hun ikke hadde et stort fokus på dette.

Aram: Aram og hans med-gründere kontrollerte utgiftene sine ved å ikke å ta ut lønn og ved å ha en annen jobb ved siden av. Han uttrykker at de forsøkte å ta så liten risiko som mulig i form av økonomi.

”Det er veldig viktig at du klarer å bygge opp en kasse, sånn at skulle det gå galt i en periode, så klarer du å overleve”.- Yasmin

I starten hadde de ikke noen budsjetter, men de satte mål for omsetning som de oppdaterte underveis og som fungerte som motivasjonsfaktorer. Aram understreker på lik linje med Jennifer at det økonomiske aspektet ved selskapsetableringen aldri var i fokus. Det var skapergleden og det å få til noe som var det vesentlige. Men han sier at det å ha mål er svært viktig i form av at noe ligger der i underbevisstheten og forteller deg at du skal noe sted. Arams beslutningslogikk viser dermed tegn til effectuation, ved at gründerne både sparte på kostnadene og ikke fokuserte i stor grad på å gjøre antakelser om inntekter annet enn å sette noen motiverende mål.

Yasmin: Yasmin var helt klart mer fokusert på hva hun hadde råd til å tape enn hva hun ville komme til å tjene. Hun forklarer at penger aldri var motivasjonen og at hun aldri i oppstartsfasen tenkte tanken over hvor stort selskapet hennes kunne komme til å bli. Hun sier at hun ikke hadde råd til å tenke stort, for hun begynte jo uten noen penger overhodet og var uerfaren med business. I det hele tatt så visste hun ikke noe ved oppstart om hvordan hun skulle få suksess. Som hun forklarte til formynderen av stipendordningen hun klarte å skaffe seg den gangen hun skulle starte opp bakeriet:

”- To be honest, jeg vet ikke hvis jeg skal lykkes, men en ting som jeg vet er det alle andre vet, alle tror at de vet hva de skal gjøre, men jeg sier at jeg vet ingenting jeg skal gjøre, MEN jeg vet de tingene jeg skal IKKE gjøre. Jeg har ingen kontroll over mitt salg, men jeg har kontroll over mine utgifter. Og jeg har nothing. I have no utgifter. For jeg kjøper en maskin, jeg har ingen gjeld, jeg kommer til å jobbe selv, så det blir ingen lønn, jeg har INGEN risiko. Og så samarbeider jeg med et bakeri hvor jeg bruker deres ressurser og kontakter, og de har allerede 29 butikker som jeg kommer til å selge til. Jeg har allerede fått en kontrakt med 7-eleven og de har 30 butikker, uten at vi har begynt å produsere, jeg

har 60 butikker jeg skal selge til, jeg har ingen utgifter og jeg kommer til å jobbe ræva av meg.” - Yasmin

Hun hadde dermed et stort fokus på utgiftene foran inntektene ved oppstart av sine første bedrifter, noe som er tegn på effectuation. Derimot så føyer hun til at når hun starter kafeer i dag, så har hun et større fokus på langsiktig planlegging og budsjetter. Hun forklarer dette med at hun nå har kompetanse fra bransjen, samt at konkurransen og risikoen er større i dag og de økonomiske forutsetningene for å kunne starte opp er annerledes enn det var tidligere. Økt planlegging og budsjettering ved forhold preget av mindre usikkerhet er et typisk tegn på causation.

4.3.1.3. "Limonade"-prinsippet:

Zaur og Hakan:

Zaur og Hakan har brukt sine møter med overraskelser til å ta strategiske beslutninger underveis. De har ikke nødvendigvis brukt disse overraskelsene som muligheter, men de har i stor grad latt seg forme av dem, som nevnt under prinsippet om "overkommelig tap" i kap. 4.3.1.2. Deres forretningsmodell, i form av hvordan de selger produktene sine, har gjennomgått ulike faser og har endret seg gjennom at de har opplevd vanskeligere situasjoner, noe som kjennetegner effectuation som beslutningslogikk. Eksempelvis kan nevnes at de i begynnelsen forsøkte å selge produktene gjennom en grossist, men at dette viste seg å ikke fungere, da verken grossisten eller kunden kjente godt nok til produktet. Dermed utsatte de bruken av grossist, og fokuserte heller på å besøke kundene selv, sette seg ned med dem og forklare hvordan produktene skulle tilberedes. Grossistene kunne ikke gjøre god nok reklame for dem, så de tok saken i egne hender. Dette kan ikke nødvendigvis tolkes dit hen at de brukte overraskelser til å skape nye muligheter, men at de brukte overraskende momenter til å tilpasse seg det som faktisk ga resultater og innovere med nye produkter og utvikle sin forretningsmodell.

De har ikke hatt et beslutningsmønster der de brukte tid og ressurser på å forutsi hva som kan skje og på å unngå overraskelser gjennom såkalte "worst case" scenarier, typisk for kausal beslutningslogikk, men snarere at de har unngått slik usikkerhet ved stadig vekk å være i kontakt med kundenes behov og å jobbe direkte opp mot kundene. Med

dette har de kanskje også klart å unngå en del potensielle overraskelser, ikke ved å bruke tid på å forutse framtida gjennom grundige analyser, men gjennom å være i nær kontakt med kunder og etterkomme kundebehov og tilbakemeldinger. Det å unngå overraskelser er typisk for causation, men virkemidlene de har brukt for å oppnå dette kan tolkes til å samsvare med effectuation. Gründerne har i all hovedsak hatt samme forretningside i dag som de hadde ved oppstart, men allikevel hadde ikke gründerne noen spesielle langtidsvisjoner ved oppstart av selskapet, noe som tyder på effectuation - " *Vi tenkte ikke, vi gjorde bare*", forklarte Hakan. Selv om hovedproduktet har vært det samme hele veien, har nye produkter kommet til som en følge av etterspørsel fra deres kunder. På grunn av dette lager de også i dag produkter som selges til etniske nordmenn, framfor kun å fokusere på et innvandrermarked.

I tillegg kan nevnes at det ser ut til at de heller enn å benytte overraskelser til nye muligheter, har opplevd nye barrierer gjennom at positive hendelser, som å vokse og få større produksjon, har medført store uforberedte vanskeligheter for dem, som i form av bytte av lokaler.

Jennifer: Også Jennifer sin oppstartsfasen og tidlige utvikling er preget av stor grad av effectuation. Etter å ha kommet godt i gang med sitt første prosjekt og sikre finansiering til både prosjektet og litt for seg selv, begynte hun å innse at hun kunne utrette mye mer enn kun dette prosjektet. Hun så at konseptet hennes og prosjektene hun gjennomførte fungerte bra. Dermed startet hun opp et nytt prosjekt, og siden ble det flere. Hun gjorde altså mer av det hun så at fungerte, noe som er et typisk tegn på effectuation. Samtidig fikk hun forespørsler om å holde ulike betalte foredrag rundt omkring. Bedrifter tok henne inn for å hjelpe virksomheten grunnet hennes erfaringer som toppsjef. Og ved å takke ja til disse tilbudene så startet konsulentvirksomheten opp. Dette var altså ingen målrettet satsning, men et resultat av at hun utnyttet de muligheter som dukket opp, men ikke nødvendigvis bare dårlige overraskelser.

Noen prosjekter startet opp ved at hun så en utfordring i samfunnet og dermed en mulighet, så rekrutterte hun gode folk med relevant bakgrunn (typiske trekk ved causation) som hun manglet. Også flere tilfeldige møter førte til nye prosjekter og

satsningsområder. Jennifer uttaler at det først og fremst er tilfeldigheter og møter med mennesker som har brakt selskapet dit det er.

Aram: Aram understreker viktigheten av å være fleksibel i forhold til sitt forretningskonsept.

"Ikke vær redd for å gjøre noe, du kan ikke helgardere deg, du kan ikke si at, hvis jeg bare hadde planlagt mer så hadde ikke det her skjedd, for det er så mange faktorer, som du ikke har kontroll over, sånn at bygg en grunnmur, men ikke bygg huset. (...) Men hvis det er noe som fungerer, hold på det, men jeg sier ikke at du må tviholde på det, du må tilpasse deg tiden"- Aram

Den fleksibiliteten, som illustrert gjennom ovennevnte sitat viser klare tegn på effectuation. Et eksempel på at bedriften er fleksibel er for eksempel at de nylig satser med vikartjenester innenfor et nytt område, nemlig IT-bransjen. De hadde ingen plan om å starte opp innenfor en annen bransje, da først bedriften ble etablert. Satsningen innenfor IT-bransjen har flere hensikter, både å eksperimentere og ved at de utnytter kontakter gjennom sin bror i it-bransjen og mennesker de traff gjennom et julebord(typisk effectuation).

I og med at de kjenner bransjen så godt, så kjenner de også delvis til utviklingen i bransjen og kan forutsi noen uheldige overraskelser, og forsøker å kompensere ved f eks å spre risiko(gjennom å også gå inn i andre bransjer). Men forretningsmodellens form er såpass tradisjonell at det er vanskelig med de aller største forandringene og eksperimentene, slik at hovedproduktet er relativt likt som det var da de startet opp.

Aram utelukker heller ikke muligheten for at de om noen år jobber med noe helt annet, som illustrert i følgende sitat;

"Det kan være at vi om noen år jobber med noe helt annet. Rekruttering og sånt gir meg fortsatt en glede, ved at jeg møter nye mennesker og blir kjent med dem. (...) Men i fremtiden, - jeg liker så mye annet, jeg liker eksport import, jeg liker eiendom, vi snakket om å kanskje starte en bank. Vi tenker alt mulig. Vi har tenkt på å starte en bank for våre

ansatte hvor de kan ha sparekonto, ha mulighet til å ta opp lån og boliglån, fordi det er så vanskelig.- Aram

Denne ideen har vokst fram etter at Aram selv hadde en dårlig opplevelse gjennom at det var vanskelig å få boliglån gjennom sin egen bank, altså gjennom å utnytte en overraskelse på det personlige plan til å bli en mulighet.

Yasmin: Hele oppstarten av både kafeen og bakeriet oppsto som et resultat av dårlige opplevelser som hun brukte til å skape nye markeder, som essensen i limonadeprinsippet er. Først ville hun starte en kafé, men så at dette ikke lot seg gjøre da produktet hun ville selge ikke var tilgjengelig i Norge. Denne overraskelsen førte til at hun så et nytt marked, og hun startet produksjon av bakervaren. Dette produktet startet hun å selge til kiosker, men også her møtte hun uforutsigbare overraskelser, ved at presentasjonen av produktet ikke var tilstrekkelig, og hun brukte denne overraskelsen igjen til å starte kafeen. Etableringen av bakeribedriften skapte igjen et nytt marked ved at andre kafeer begynte å kjøpe inn den amerikanske bakervaren. Dermed ble begge hennes bedrifter store suksesser og kafeen ble bakeriets beste kunde.

Også når hun opplevde at svært mange ønsket å kopiere henne, valgte hun (etter å ha kjempet en god stund) å la dem kopiere henne og bruke sin energi der det var viktig. At andre kopierte henne kunne faktisk føre til at flere folk kom til området for å spise, noe som kunne være en god mulighet for hennes bedrifts videre vekst.

"Så jeg prøvde å la dem gjøre det de vil, jeg skal ikke bruke min energi på det, jeg skal bruke min energi på det jeg har og bli best på det jeg har. Og tenk på flere steder, det kommer flere folk i området. Jeg måtte jobbe med meg selv for å forandre.., dont be angry at your competitor, be friends with them".- Yasmin

Hun eksperimenterte også med forskjellige forretningsmodeller, som franchise, leasing og andre modeller, og med ulike tilnærminger til vekst.

"Så vi prøvde masse forskjellige modeller, med prosenter og leing og det ene og det andre, og det var ikke bare bare,.. det måtte jeg lære underveis".- Yasmin

"Fleksibilitet, det har vært VELDIG... - jeg kastet meg inn på veldig mye ting, det har jeg gjort, men you never know until you try".- Yasmin

Hennes tilnærminger til overraskelser og uforutsette hendelser viser en høy grad av effectuation, og hun gjennomførte aldri "what if" scenarier og tenkte heller ikke mye på hvordan fremtidens marked ville være.

4.3.1.4. "Lappeteppe"-prinsippet:

Zaur og Hakan: Begge gründerne var klare med å understreke at gründerne med utenlandsk bakgrunn ikke samarbeider i forretninger, uavhengig av bransje. De trekker fram at det er enda vanskeligere å samarbeide med andre fra samme etniske bakgrunn. Selv forsøkte de å tenke litt annerledes rundt konkurranse og samarbeid. Deretter snakket gründerne om samarbeid i forbindelse om å opprette prisstandarder i bransjen, noe som kan tolkes som et økonomisk syn på samarbeid, framfor samarbeid for å tilknytte seg de riktige menneskene og ressursene. Et eksempel på dette er at de heller valgte å samarbeide med en konkurrent ved å selge kjøtt til dem framfor at de skulle starte egen produksjon og ta fra dem kunder. Fokuset i dette samarbeidet ser derfor ut til å være knyttet til "overkommelig tap"-prinsippet.

Videre om samarbeid, så kommenterer en av gründerne at de fleste etniske gründerne i gatekjøkkenbransjen har et lavt utdanningsnivå, og at denne mangelen på utdanning gjør at man ikke klarer å "tenke butikk" og planlegge, at man har dårlige mattekunnskaper og forutsetninger for å tenke i pluss og i minus. Dersom man klarer å tenke i matematiske termer, er det enklere å se at samarbeid lønner seg. Dette igjen underbygger det økonomiske fokuset på samarbeid, og viser at samarbeid også kan sees som et planleggingsverktøy, og dermed også vise tegn på causation.

I oppstart derimot brukte de tid på å vurdere aktørene. De fortalte at de besluttet at de først og fremst måtte undersøke om det fantes liknende virksomhet på markedet. Da de startet opp fantes ikke de produktene de tilbød. Gründerne trekker videre fram at de tror mange innvandrere også starter opp for fort, som de sier, uten at de engang vet hva

arbeidsgiveravgift er. Denne tankegangen og beslutningsmønsteret minner mer om causation enn effectuation. Det kan se ut til at grundige vurderinger av markedet ble betraktet som svært viktig.

Gründerne snakket også om hvor viktig det hadde vært for dem å bli tatt inn i et norsk bedriftsnettverk. For en gründer som starter på et så grunnleggende nivå at de faktisk ikke kjenner noen ved oppstart, så er det kanskje like viktig med fokus på å skaffe seg kontakter og aksept, som å inngå formelt samarbeid i første rekke. De bemerket at å bli tatt innenfor et norsk bedriftsnettverk var svært viktig for dem.

Tross at de bemerker at de ikke samarbeider, er hele deres produktinnovasjon og drift basert på tett kontakt med kunder, noe som helt klart er en viktig form for samarbeid. De innoverer med nye produkter etter tilbakemeldinger og forespørsler fra kundene. Sånt sett kan det sies at de inngår samarbeid og "pre-commitments" med sine kunder. Dette vises at de ikke gjort noen store investeringer uten å være sikre på at de hadde kunder.

Gründerne snakket også om tillit og om å velge gode samarbeidspartnere. De trakk fram at matbransjen ofte var preget av useriøse aktører, og at et eventuelle samarbeid kunne innebære stor risiko, og at et godt omdømme de har brukt flere år på å bygge opp lett kan bli ødelagt ved å inngå allianser med feil personer.

Jennifer: Jennifer hadde allerede et godt profesjonelt nettverk i Norge gjennom sine tidligere jobber og verv. Hun har hatt og har et stort fokus på å knytte nettverk. Hun viser også til hvordan tilfeldighetene og muligheter som har åpnet seg også har gjort at hun har fått et enormt nettverk innen ulike miljøer.

Jennifer har altså fokusert på nettverk i stor grad, men hun har ikke formelt dratt inn samarbeidspartnere i selve selskapet, men i de ulike prosjektene hun er engasjert i. Man kan dermed si at man ser en viss form for effectuation gjennom fokus på nettverk, men ikke i form av tidlig eierskap og "pre-commitments", som er typisk for effectuation. Hun har gjort dette til en viss grad og i en økende grad gjennom kontrakter med kunder. Det

kan se ut til at hun gjør dette mer og mer, noe som tilsvarer at hun bruker mer og mer effectuation etter hvert som faktisk tidene blir mindre usikre.

Aram: - Heller ikke i Arams tilfelle fikk de inn aktører på eiersiden ved oppstart av selskapet, og selskapet er fremdeles i dag eid av han selv, hans bror og hans kamerat. Allikevel kan man se at denne bedriften er etablert med tanke på samarbeid og kontrakter som sikrer framtidige oppdrag. Slike samarbeidsavtaler og kontrakter er vanlig prosedyre i vikarbransjen og sikrer faste kunder over lang tid. Dette bygger på profesjonelle og personlige kontakter i bransjen gjennom mange års arbeidserfaring. Gründeren har også vært veldig frampå med å knytte nye bekjentskaper og nettverk.

Aram forteller også at de har fått mye skryt fra sine kunder, at kundene også har vært med på å forme dem som bedrift og kommet med innspill og råd. Følgende sitater oppsummerer deres syn på samarbeid versus konkurranse:

"Vi hadde jo en konkurrentanalyse, vi hadde jo jobbet for liknende firmaer, vi kjente bransjen, vi hadde hørt om andre aktører. Men vi fokuserte ikke noe særlig på konkurrenter i det hele tatt, ikke det å samarbeide heller, det var heller ikke tid for å samarbeide, hvordan kan jeg samarbeide når jeg ikke har noe engang. Det er som det er med fotball, jeg må jo stille opp med lag før jeg kan konkurrere. Lær av andres feil, det vil jeg si, og sats på det du mener er riktig". -Aram

"Sånn at det å ikke se på andre som en konkurrent, - det er alltid muligheter hos dem". (...) Det å være ydmyk er veldig viktig. Å tenke nytt er veldig viktig. Og vi ser på våre konkurrenter også som samarbeidspartnere."- Aram

Aram forteller at de per i dag ikke har noe samarbeid med konkurrenter fordi de klarer å fylle oppdragene de får selv. Men han understreker at når de går inn i ukjente områder, så kan også oppdragstypene være litt annerledes. Når de nå skal inn i nye bransjer vil han fortsette å ta kontakt med andre aktører.

Funnene viser dermed tegn til effectuation, selv om de heller ikke har gått så langt som til å sikre "pre-commitments" gjennom samarbeidspartneres eierskap i selskapet.

Yasmin: Yasmin sin bedriftsoppstart var i stor grad preget av at hun var svært aktiv med å knytte kontakter, ringe rundt og hadde møter med folk. Hun hadde ikke penger, og søkte i tidlig fase etter aksjonærer. Hun tilkalte fem av de største bakeriene i Oslo og spurte etter et møte. To av bakeriene gikk med på å møte henne. Det ene bakeriet sa - *"Great idea, I don't need you, I can do it myself"*. Deretter gikk hun til det andre bakeriet som ble medeier i bedriften. Hun la fram sin ide, at hun skulle gjøre all jobben selv, at hun skulle bruke deres bakerifasiliteter etter at de hadde stengt og betale leie for dette, hun skulle selv kjøpe maskinen hun trengte for å lage bakervaren, og de skulle få 50 % av hennes selskap.

"Det var jo ikke akkurat veldig risikabelt for dem, og hvis det gikk bra så fikk de kjøpt produktet til sine butikker billigere enn alle andre. Veldig mange sa; - Yasmin, you are such an idiot, dont give away your idea. Men jeg tenkte at det er jo mye bedre å eie 50 % av something, enn å eie 100 % av nothing, det er jo det!"

Yasmin viser dermed under dette prinsippet en stor grad av effectuation,

4.3.1.5. "Pilot på flyet"-prinsippet:

Zaur og Hakan: Zaur og Hakan viser klare tegn til å ha brukt effectuation ved å ta kontroll over framtiden.

De forklarer for eksempel at de overkommer barrierer med å skaffe kunder gjennom å forsøke å endre kundenes vaner. De jobber med å endre kundens preferanser, ved å gi smaksprøver, reise rundt og snakke direkte med kundene, noe som gjør at de også konstant forbedrer produktene og skaper nye produkter. De forklarer selv at det bare gjelder å reklamere og å forsøke å være et sted foran. De jobber altså aktivt for å skape et marked og kontrollerer dermed selv markedet, et typisk trekk ved effectuation. De mener at deres produkt ennå er såpass nytt og har hele markedet foran seg. De jobber også aktivt for å endre fordommer som finnes mot innvandreregründere og aktører i bransjen, nok et tegn på at de selv kontrollerer framtida. Dermed jobber de for å skape et ønsket utfall i stedet for å forsøke å forutsi.

De trekker fram at eksperimentering har vært et viktig aspekt ved oppstart og vekst. De har benyttet tilbakemelding fra kunder i produktinnovasjon og benyttet seg av pre-salg, noe som også er tegn på at man utnytter de aspektene som er innenfor ens egen kontroll. På lik linje har de vært forsiktige med å ansette eksterne til salg, noe som kan tolkes til at de ved selv å kontrollere ressursene sine, også kontrollerer framtiden, et typisk trekk ved effectuation.

At de ser til utviklingen i andre land i Europa og forsøker å forutsi utviklingen til en viss grad, viser tegn på causation. De forsøker dermed til en viss grad å forutsi framtida, selv om dette ikke gjøres gjennom en bevisst prosess med typiske forretningsplanleggingsverktøy, som ved causation, men gjennom deres kontakter og globale nettverk, altså deres ressurser. Dette kan tolkes til at effectuation og causation virker sammen, at man bruker sine midler(effectuation) for å kunne bruke en kausal kontrollutøvelse.

Jennifer: Jennifer har heller ikke brukt tid på å forsøke å forutsi framtiden.

Virksomheten etablerte hun for å teste ut om det ville være mulig å leve av sin interesse, og det var hennes engasjement og lidenskap for mangfold som var avgjørende, ikke at framtidsutsiktene for å gjøre god business var til stede. Hun er i stor grad med på å skape framtiden, og har også skapt et marked gjennom å sette fokus på mangfold. Hun ønsket å sette fokus på alle de gode eksemplene av innvandrere, endre folks holdninger, og endre bedrifters holdninger og tanker til mangfold på arbeidsplassen.

Hun understreker at hun aldri har gått etter der pengene er, altså tilpasset seg markedet og melket det, men at hun skaper de prosjektene hun selv synes er viktig og forsøker å identifisere hvor hun kan skaffe finansiering til det.

Jennifer uttalte også at det krever en del jobbing med innsalg for å få konsulentoppdrag. Hun vet at dette nytter, men hun synes allikevel ikke salg er noe gøy. Dette har lært henne å sette inn innsatsen der det nytter, hvilke bedrifter det er mest effektivt å selge sine tjenester til, og hvilke aktiviteter som kontrollerer framtiden.

Hun har en holdning til dette som går på at hun kan komme opp med mange nye ideer og skape framtida med andre. Hun fokuserer altså ikke på hva som kan komme til å skje i framtida, men hva hun kan få til å skje.

"Jeg innser at i praksis så er det ikke et velskrevet dokument på 30 sider som er noe verdt, men dine verdier, hvordan du skaper forretning, hvordan du selv har antennene ut på hvor ting skal skje".

Jennifer uttaler også at hun i framtiden ser for seg en større internasjonalisering av bedriftens arbeidsområder. Dette er ikke basert på løse framtidsforutsigelser, men basert på de handlingene hun selv tenker å gjennomføre. Hun uttaler at hun tror planlagte prosjekter hun har vil kunne føre til mye som hun ikke ser nå. Dette kan tolkes til at hun har en holdning om at det er hennes egne handlinger og hennes egne prosjekter som vil bidra til at nye muligheter vil åpne seg, altså at markedet skapes av henne, et typisk trekk ved effectuation.

Aram: Aram forklarer angående framtiden at den kan innebære noe usikkerhet, grunnet at alle bransjer har svingninger. Han nevner også hvordan regjeringsskifte kan påvirke deres bransje de kommende årene. Han hevder at de er i en bransje med stor risiko, men at risikoen har vært redusert ved å ha så dyktige ansatte. Dermed viser de også tegn på at de anser at fremtiden kan kontrolleres delvis av Aram og de andre som leder bedriften, men at de ikke neglisjerer at det er eksterne faktorer som vil påvirke dem. Uansett bruker ikke Aram mye tid på å forsøke å forutsi framtiden. Dermed er effectuation en avgjørende logikk, men funnene kan også tolkes dithen til at kausal logikk er gjeldende.

Yasmin:

"Du kan si jo, nei jeg gjorde ingen markedsundersøkelse og sånt, men det VAR ingenting, det var ingenting der, det var ingenting, jeg hadde jo bare den ideen å ta dette her inn, så jeg visste jo ingenting annet, it was NOTHING! Det var jeg som skapte det markedet. Så hvordan skjønnte jeg det, jeg tror jeg var bare veldig tidlig ute, traff VELDIG med timingen, så kafékjeden gikk i pluss fra dag en".

Yasmin understreker at hennes bedrift-konsepter traff veldig godt og vokste fort, og at hun ble oppringt fra aktører verden over som ønsket konseptet dit. Hun har dermed selv et syn på at det kanskje var timingen som avgjorde suksessen hennes, noe som kan vise at hun selv ville forklart sin suksess med en kausal logikk. I realiteten har hun brukt stor grad av effectuation, og skapt et marked gjennom å ta i bruk de andre prinsippene.

4.3.2. Oppsummering av funn:

Oppsummert kan man si at alle gründerne viste stor grad av effectuation i sin beslutningslogikk i oppstart- og tidlig vekstfase av bedriften.

For enkelte av gründerne var det i enkelte tilfeller vanskelig å skille mellom hvorvidt deres logikk bar preg av effectuation eller causation. Et eksempel på dette er i de tilfellene der gründerne verken hadde noen betydelige ressurser ved oppstart og heller ikke noen klare mål. I stedet for å skaffe seg ressursene de trenger som i causation eller å utnytte de ressursene de hadde, som i effectuation, så måtte gründerne utvikle ressursene de trengte selv.

I tillegg så kan det se ut til at gründerne i de tilfellene det råder særdeles mye usikkerhet også kan ta causation i bruk. Et eksempel på dette er at de gründerne som fokuserte på å skaffe også eksterne ressurser, ikke nødvendigvis gjorde dette for å nå sitt mål, men snarere for å skaffe seg et minimum av krevde ressurser for oppstart.

Gründerne var flinke til å utnytte muligheter som viste seg underveis, men enkelte forsøkte allikevel å unngå dårlige overraskelser gjennom å utvikle mer proaktive responser. Dette gikk på utvikling av produktene i tetthet med markeder og kunder, og å sette inn innsatsen på de områdene de selv kunne kontrollere. Ingen av gründerne hadde i en oppstartsfasen brukt vesentlig tid på økonomi. De hadde alle hatt en svært begrenset økonomi og fokusert på hva de hadde råd til å tape. Disse aspektene er typiske kjennetegn på effectuation, men vil drøftes videre i diskusjonskapittel 5.3.

5. Diskusjon og refleksjon

I dette kapitlet går jeg gjennom hvert av forskningsspørsmålene og drøfter tolkningen av funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Jeg vurderer hvorvidt teorien samsvarer med eller fraviker fra mine funn, og ulike årsaker til dette. Dette kapitlet inneholder også en del av mine egne kritiske refleksjoner til teorien, og det fokuseres på å stille åpne spørsmål rundt funnene framfor å gi noen svar. Dermed vil kapitlet også kunne gi ideer til videre forskning innen effectuation, da det belyses svakheter ved teorien. Oppsummerte anbefalinger til videre forskning gjengis for øvrig i kap.6.5.

5.1. ETNISKE ENTREPRENØRERS RESSURSER OG BARRIERER

5.1.1. Forskningsspørsmål 1: Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?

Noen av gründerne fokuserte mer på sine ressurser enn på de barrierene de hadde møtt, mens andre fokuserte mer på barrierene sine. Dette kan muligens forstås ut fra ulike kulturelle koder, være basert på at de har ulik personlighet, at de har ulike måter å fremstille sin historie på, eller at de har ulike norskferdigheter som avgjør graden av språklige nyanser. At de ulike gründerne valgte å vektlegge ulike ting kan også tyde på at deres historier rett og slett er så ulike, og at enkelte gründerne er mer klar over hvilke ressurser de har, mens andre har opplevd bedriftsetablering som en vanskeligere prosess og møtt på flere barrierer.

De gründerne i undersøkelsen som snakket minst om barrierer, var de som også brukte ressursene innenfor "hva man kan"(2005). Dette kan tyde på at det er en fordel å kjenne godt til bransjen man satser innenfor, men det kan også bety at de som kjenner til bransjen kanskje også har lengre botid i Norge og kjenner bedre til det norske samfunnet, noe som kan være avgjørende for at de møter på mindre barrierer.

5.1.1.1 Etniske entreprenørers ressurser:

Et av hovedmomentene i effectuation er at gründerne tar utgangspunkt i sine ressurser, og målene tilkommer etter hvert som gründeren begynner å utnytte hvem man er, hva

man kan, og hvem man kjenner, mot causation der gründeren tar utgangspunkt i et bestemt mål og dermed skaffer seg de ressursene han eller hun trenger for å nå dette målet, som illustrert i figur 2 (Society for effectual action 2012). Det er vanskelig å overføre mine funn direkte til denne modellen, da det basert på min studie snarere virker som om gründerne ikke først og fremst tok utgangspunkt i sine ressurser, men sin motivasjon, en lite konkretisert ide, sine egenskaper og sine ønsker da de startet opp. På den annen side er Sarasvathy sin definisjon av ressurser eller midler (Sarasvathy 2005) så vidt at disse faktorene på et vis kan kalles ressurser. Dette åpner opp for å se etniske gründeres ressurser i et større perspektiv, ikke bare finansielle ressurser, utdanning, etnisk nettverk osv. men også deres personlige evner til å ta kontakt, skape noe ut av lite osv.

Man kan derfor stille spørsmålsteget ved hvilke av disse funnene som er typiske for nettopp etniske gründerne, og hvilke som er mer generelle for gründerne uavhengig av etnisk bakgrunn. Greene and Storey (2010) viser til at mangfoldet mellom etniske gründerne er svært stort, og at det kan finnes store forskjeller mellom entreprenører av ulike etniske grupper. Er det dermed mulig å fastslå fellestrekk for hva slags ressurser etniske gründerne besitter og hvilke barrierer de møter?

Det er vanskelig å vurdere hvorvidt gründerne bruker mer eller mindre klasseressurser eller etniske ressurser. Lights teorier (1984, sitert i Aldrich og Waldinger 1990) hevder derimot at det ser ut til at gründerne innenfor servicebransjen bruker mer etniske ressurser. Dette stemmer i Hakan og Zaur sitt tilfelle der de blant annet fikk privat finansiering fra etniske venner og familie. I Yasmins tilfelle derimot gikk hun gjennom offentlig virkemiddelapparat for å skaffe finansiering, samt søkte investorkapital fra offentlige etater i Norge, noe som i følge teorien ikke kan benevnes som bruk av sine etniske ressurser. Eller kanskje kan dette forklares med at hun har hatt en vestlig oppvekst fra hun var ti år (bodd i USA fra hun var 10 år) og at utnyttelse av "etniske ressurser" ikke er vanlig i en vestlig kultur? Også høyere utdanning kan i følge empirien påvirke at gründerne tar i bruk flere klasseressurser (Lights 1984, sitert i Aldrich og Waldinger 1990). Kan det at hun hadde høyere utdanning ha påvirket hvilke ressurser hun brukte, selv om hun ikke brukte sin utdanning direkte i bedriftsetableringen? Det kan også være at det å skaffe ekstern finansiering fra andre instanser enn sitt etniske

nettverk har med amerikansk kultur å gjøre. Dersom hennes måte å skaffe finansiering på skyldes hennes kulturelle bakgrunn, så kan man jo allikevel argumentere for at disse ressursene nettopp *er* etniske ressurser, selv om de ikke passer overens med Lights definisjon (1984, sitert i Aldrich og Waldinger 1990). Waldinger og Aldrich har også vist til at mange forskere innen etnisk entreprenørskap ikke har sammenliknet funnene med ikke-etniske entreprenører, og dermed lagt for mye vekt på det som er rent etnisk i ressursmobilisering (Aldrich og Waldinger 1990). Dette viser igjen at det er vanskelig å fastslå hvilke ressurser som er relatert til etnisitet og hvilke som avgjøres av personlighet eller andre forhold. Eksempelvis har gründerne i stor grad brukt "hvem de er" som ressurs, noe som kan være kulturelt eller ikke-kulturelt, medfødt eller tillært. Dermed er det også vanskelig å fastslå hvorvidt gründerne kombinerer sine etniske ressurser og sine klasseressurser som Najib sine studier hevder (1996, sitert i Fossum 1999).

Inndelingen av etniske ressurser og klasseressurser er derimot interessant opp mot Sarasvathys inndeling av hva som er en gründeres ressurser, "hvem de er", "hva de kan", og "hvem de kjenner". Bruk av etnisk nettverk kan betraktes som en del av "hvem man kjenner". I denne studien har jeg funnet flere ressurser som omfatter "hvem gründerne kjenner". Blant annet har jeg funnet det å ha tilhørighet til personer i andre land eller markeder i andre land som en viktig ressurs for denne studiens gründerne. Dette åpner opp for at en gründer med utenlandsk opprinnelse besitter en del egenskaper som kan være kulturelt betinget og som vil kunne plasseres under hvem gründeren er og deres egenskaper. Sânt sett kan kulturelle egenskaper absolutt ha spilt inn som en viktig ressurs for gründerne, også for Yasmin, selv om skillet mellom etniske ressurser og klasseressurser ikke nødvendigvis ikke nødvendigvis er så svart hvitt som fremstilt gjennom teorien.

Dersom man allikevel ønsker å skille ut de etniske ressursene, så kan man si at gründernes bruk av etniske ressurser observeres først og fremst indirekte i denne studien. De benyttet seg ikke hovedsakelig av etnisk nettverk i Norge, etnisk finansiering og billig arbeidskraft, som er typiske etniske ressurser som nevnes (Feldmann 2006). Derimot ser man at de brukte sine etniske ressurser gjennom at de utviklet konsepter de hadde fått inspirasjon til gjennom ulike erfaringer fra andre land (som Yasmin sitt savn

etter kafé-kulturen) eller gjennom nettverk i andre land(som Zaur og Hakan). Dette viser at mens man snakker om at etniske entreprenører mangler ressurser, er det stor sannsynlighet for at de besitter *andre* viktige ressurser som de ikke nødvendigvis anser som en ressurs selv.

5.1.1.2. Etniske entreprenørers barrierer:

Zahra Moini(2014) ved NSFV og Miglans (2010) viser til flere barrierer som er spesifikke for etniske entreprenører, noe som også denne studien viser. Kartleggingen av barrierene i denne studien stemmer i stor grad overens med tidligere forskning på barrierer, selv om denne studien i større grad belyser også personlige barrierer og personlig motstand.

Arbeidsforskningsinstituttet trakk fram finansiering som en av tre hovedutfordringer for de etniske gründerne(Enehaug, Gamperiene og Osman 2009). Disse utfordringene fremsto også viktige for flere av gründerne i denne studien. Flere av gründerne hadde derimot andre jobber ved siden av, eller minsket usikkerheten ved det finansielle på andre måter, noe som samsvarer med de suksessfulle gründerne i Danmark (Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development 2009). Dermed satset gründerne i denne studien i stor grad på å minimere den finansielle risikoen, noe som i stor grad henger sammen med teorien om effectuation(Sarasvathy 2005). Denne studien belyser derimot at det ikke utelukkende var det å skaffe tilstrekkelig startkapital som var en barriere. Gründerne så ut til å oppleve større utfordringer i forbindelse med å forme forretningsmodellen slik at de fikk en bærekraftig inntekt i bedriften. Andre finansielle barrierer har vært at de ikke nødvendigvis opplevde finansieringen av selskapet i seg selv som en barriere, men at gründerne opplevde finansiering ved uforutsette hendelser som en barriere. Et eksempel på en slik uforutsett hendelse var ved Jennifers samlivsbrudd og bortfall av den økonomiske garantien. Et annet eksempel var ved Zaur og Hakans selskapsvekst som gjorde at de måtte bytte lokaler. Slike hendelser gjorde at gründerne måtte konsentrere seg om "å redde dagen" eller at de ble nødt til å revurdere om forretningsmodellen og driften egentlig var forsvarlig som den var. Dette kan implisere at de finansielle barrierene en etnisk gründer eller kanskje en gründer generelt kan oppleve er av mer kompleks art enn kun å skaffe oppstartkapital.

AFI nevnte også mangel på støtte i tiden etter etablering som en annen hovedutfordring (Enehaug, Gamperiene og Osman 2009). Flere av gründerne savnet veiledning og hjelp, selv om de også hadde lang botid i Norge. Også mitt funn om at flere av gründerne opplevde sitt manglende nettverk som en barriere, stemmer overens med AFI-rapportens tredje hovedutfordring, nemlig mangelen på det som omtales som et "mainstream business nettverk". Derimot hadde to av gründerne et godt nettverk. Dette kan muligens forklares ut ifra at disse var de to gründerne med lengst botid i Norge og også at de satset innenfor en bransje de hadde kunnskap til. Dette medførte at de også brukte sine ressurser innenfor "hva de kan". Dette kan tilsi at både botid og det å satse i en bransje man kjenner godt til kan minimere antall barrierer en etnisk gründer møter. Det kan også formuleres som at de gründerne som bruker et større spekter av sine ressurser møter på færre barrierer.

Samtlige av gründerne i studien, uavhengig av botid, nevnte det som vanskelig å finne samarbeidspartnere, kunder, og andre de kunne stole på. En mulig årsak til dette kan være at kulturforskjeller innebærer ulike forventninger til samarbeid. Ut fra dette kan gründerne fra ulike kulturer ha internalisert ulike normer som gjør at de tenker annerledes rundt samarbeid? Dermed kan funnene også stemme overens med Moini sine nevnte barrierer som gikk på mangel på markedsforståelse, normer og kunnskap om norsk bedriftsetikk (Moini 2014). Barrierene trukket fram av Moini ble ikke nevnt av gründerne selv, men andre barrierer som gründerne nevnte kan forstås til å være grunnet disse barrierene. Dette kan selvfølgelig også bety at gründerne i undersøkelsen rett og slett ikke hadde opplevd barrierer av denne arten, og at kanskje samtlige hadde såpass lang botid i Norge at de hadde god forståelse for markedet. På den annen side hevder Moini at også etniske gründerne med lang botid og andregenerasjonsinnvandrere stilles ovenfor barrierer de som etablerer bedrift i sitt eget hjemland ikke opplever (2014). At gründerne i studien ikke direkte nevnte disse barrierene kan også tyde på at de i stor grad hadde unngått disse barrierene, og at dette skyldtes de ulike responsene til usikkerhet de hadde tatt i bruk. Eksempler på dette kan være at de har utviklet sine ideer i tetthet med kundene. I et slikt tilfelle kan man hevde at markedsforståelse ikke er av avgjørende betydning grunnet de metodene for forretningsutvikling de tok i bruk. Denne metoden kan se ut til å ha store likhetstrekk med effectuation (Dew og Sarasvathy 2005).

Flere av gründerne viste til at de hadde følt seg diskriminert opptil flere ganger, noe som også samsvarer med Moini sine nevnte barrierer(2014). Diskriminering kan igjen påvirke andre barrierer, som vanskeligheter med å skaffe kunder. Det kan virke som om barrierene henger sammen og påvirker hverandre, og at barrierene dermed kan lede entreprenøren inn i en ond sirkel. Dersom gründerne ikke klarer å overkomme barrieren vil den kunne lede til flere barrierer.

Gründerne opplevde også i varierende grad sine personlige barrierer som en utfordring. Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development(2009) nevner hvordan etniske gründeres personlige barrierer trekkes fram som en stor utfordring. Jennifer trakk fram disse som sin største barriere. Dette kan muligens forklares ut fra at Jennifer var så godt integrert i Norge grunnet sin lange botid at hun ikke møtte de andre barrierene på tilsvarende måte som de andre gründerne.

Gründerne i oppgaven opplevde også flere barrierer som gjaldt bedriften, men som hadde innvirkning på privatlivet(Cope 2003). Et eksempel på dette var hvordan de skulle forholde seg personlig til at andre kopierte deres bedrift eller prosjekter. En annen variant av en slik barriere på hvordan privatlivet påvirket deres bedrift, jamfør Churchill og Lewis sine teorier om at bedrift og person er synonyme(1983, sitert i Cope 2003), var da Jennifer plutselig ble separert fra mannen sin.

5.2. BARRIERER OG LÆRING

5.2.1. Forskningsspørsmål 2: Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?

Gründerne overkom barrierene gjennom å benytte sine ressurser i varierende grad, og ved å utnytte den læringseffekten det å møte barrierer og overkomme dem hadde. I enkelte tilfeller var ressursene det avgjørende for å overkomme barrierene(Sarasvathy 2005), i andre tilfeller var det kanskje heller den innsikten de fikk gjennom å reflektere over sine barrierer som veide tyngst, omtalt av Cope som "inward critical self reflection"(2003). I enkelte tilfeller var det enkelt å se mønsteret mellom hvilken

konkret ressurs de brukte for å overkomme en konkret barriere, mens i andre tilfeller var sammenhengen mindre tydelig.

Det er i enkelte av tilfellene vanskelig å skille mellom hva som har vært gründernes ressurser, hva som er responsene de har utviklet og hva som er deres læring. Eksempelvis ringte Yasmin rundt og tok kontakt med folk hun anså for viktige i realiseringen av hennes ide. Dette kan tolkes til at hennes ressurs var at hun var viljesterk eller handlekraftig. Det kan også forklares med at det å knytte nettverk og dele risikoen med andre ble utviklet som en respons da hun manglet et nettverk i Norge. Eller det kan sies at dette var et læringsutbytte hun hadde gjennom å raskt innse at hun ikke kom noen vei uten å skaffe seg et nettverk.

For å lettere strukturere diskusjonen rundt hvordan gründerne overkom barrierene og deres læring i denne prosessen er denne diskusjonen delt inn i to underkapitler, - "Bruk av ressurser og entreprenøriell læring" og "Utvikling av responser og entreprenøriell læring".

5.2.1.1. Bruk av ressurser og entreprenøriell læring

Ulike nyanser av ressursmobilisering: I en typisk tolkning av effectuation og causation vil man skille mellom hvorvidt man bruker de ressursene man har eller om man skaffer seg de ressursene man trenger (Sarasvathy 2005). Denne studien illustrer at det finnes svært mange nyanser av hvordan man mobiliserer sine ressurser, og at det finnes gründere som i større grad enn å utnytte sine ressurser eller innhente dem, selv utvikler de ressursene de mangler. Også dette aspektet ved de etniske gründernes ressursmobilisering utfordrer figur 2 i denne oppgaven (Society for effectual action 2012). Dette kan implisere at det finnes flere nyanser av ressursmobilisering enn det Sarasvathy illustrerer i denne modellen.

Bruker de som opplever størst usikkerhet en større grad av sine ressurser?

I henhold til teorien om effectuation og causation burde de gründerne som opplevde størst usikkerhet ha benyttet seg i større grad av sine ressurser enn de som etablerte virksomheten under forhold preget av mer sikkerhet (Sarasvathy 2005). Eksempelvis

burde de med kortere botid i Norge ha utnyttet sine ressurser i større grad enn de med lengre botid. Derimot kan det utfra gründernes historier tyde på at Jennifer og Aram ,med den lengste botiden og ”forhold preget av *mindre* usikkerhet”, utnyttet et større spekter av sine ressurser da de brukte ”hva de kunne” i større grad enn de andre.

Eventuelt kan det også bety at de som møter på færre barrierer og usikkerhet faktisk oppnår muligheten til å utnytte sine egne ressurser bedre. Det er vanskelig å fastslå hvorvidt møtet med færre barrierer dermed skyldes oppstartsituasjonen gründeren var i eller deres *evne* til å bruke et bredt spekter av sine ressurser. Kanskje er det også sann at man gjennom lengre botid i et land, eller gjennom å etablere under ”sikrere forhold” lettere kan se hvilke av ens egne ressurser som faktisk er verdifulle og bør utnyttes videre i bedriftsetableringen. Kan det også være sann at det å sette seg inn i mange forretningsrelaterte forhold i Norge og overkomme barrierene relatert til disse, er så tidkrevende at mange etniske gründere rett og slett bruker tid på dette framfør å kunne utnytte sitt eget potensiale og de ressursene de faktisk besitter? Dette ble også understreket av Hakan og Zaur som uttalte at de brukte mye tid på sette seg inn i regelverk at de mistet mye tid de kunne ha brukt på å utvikle bedriften videre.

Tross at Jennifer og Aram så ut til å etablere under ”sikrere forhold”, så stemmer deres logikk i stor grad overens med handlingsmønstre man ser ut til å ha sammenheng med effectuation. Kan deres økonomiske situasjon ved oppstart, trukket fram som en suksessfaktor for gründerne i den danske undersøkelsen (Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development 2009) ha vært av avgjørende faktor for at de møtte på færre barrierer? Er det sann at gründerens likviditetsmessige utgangspunkt vil ha innvirkning på hvilke barrierer de vil møte på senere? Dette leder inn på neste deldiskusjon som drøfter hvorvidt noen ressurser er mer avgjørende for å overkomme barrierer enn andre.

Er noen ressurser mer avgjørende enn andre?

Det er interessant å vurdere hvorvidt noen av Sarasvathys kategorier av ressurser (2005) er viktigere for å overkomme barrierene enn de andre. I denne studien har ”hva de kan” kun blitt aktivt utnyttet av 2 av gründerne. Samtlige av gründerne har brukt sin egen personlighet eller ”hvem de er” i stor grad. Det kan også se ut til at

gründerne har brukt sin personlighet til å tilegne seg de andre ressursene. I følge Sarasvathy er det å ta utgangspunktet i det man har for å få tilgang på stadig flere midler, et typisk trekk ved effectuation(2005). Dette kan bety at det faktisk er avgjørende for en gründer som skal overkomme barrierer å besitte visse ressurser. Dette strider mot et viktig aspekt ved teorien, nemlig at gründerne ikke besitter spesielle egenskaper(Sankaran og Sarasvathy 2010). På den annen side har dette blitt uttalt i en kontekst av å underbygge at gründerne ikke nødvendigvis passer inn i karakteristikker som "risikosøkende osv". Den personlige egenskapen å ha stor viljestyrke ser derimot ut til å ha spilt en essensiell rolle for alle studiens gründerne i det å overkomme barrierene. Er det sånn at alle kan utvikle denne egenskapen eller er rett og slett gründervirksomhet ikke ment for alle mennesker? Det kan også bemerkes at også de gründerne som brukte "hva de kan" brukte "hvem de er" og sin egen motivasjon og interesse. Betyr dette at etniske gründerne bruker "hvem de er" i større grad enn gründerne som etablerer i eget land? Som Aldrich og Waldinger understreker så kan det grunnet mangel på studier som sammenlikner etniske entreprenører og entreprenører generelt være vanskelig å kartlegge særtrekk ved etniske entreprenører (Aldrich og Waldinger 1990).

Det er også viktig å understreke at det kan se ut til at ulike forretningskonsepter og markeder i ulike utviklingsstadier krever ulik bruk av ressurser. Før kunne man starte en kafe uten kjennskap til den aktuelle bransjen. Yasmin understreket at tidene har forandret seg, og at den gang hun etablerte sin første kafé så var det mulig uten store kunnskaper om bransjen. I dag stilles det større krav til gründerens kunnskap eller altså "hva de kan", da det er større konkurranse, kreves mer planlegging, og bedre finansiering. Dette kan implisere at bransjen påvirker hvordan gründerne mobiliserer eller bør mobilisere sine ressurser.

I enkelte tilfeller kan det også se ut til at det er hvordan man bruker og kombinerer ressursene som er avgjørende. Man kan også trekke fram at det i enkelte tilfeller ser ut til at gründerne har måttet handle annerledes for å kompensere for manglende ressurser. De manglende ressursene som flere av gründerne opplevde, har gjort at de har måttet overkomme denne usikkerheten og utviklet en måte å leve med denne usikkerheten på. Dette samsvarer med effectuation(Sarasvathy 2005), men i motsetning

til ved effectuation så kan det se ut til at enkelte av gründerne har utviklet en metode basert på sin *mangel* av ressurser, og ikke basert på de ressursene de hadde.

Påvirker bruken av de ulike ressursene hverandre? Dette gjør det også interessant å stille spørsmål om hvordan de ulike kategoriene av ressurser påvirker hverandre. Både "hvem de er" og "hva de kan" ser for gründerne i undersøkelsen ut til å være av betydning for det nettverket de besitter, altså "hvem de kjenner". "Hva de kan" henger muligens sammen med at man har mange viktige kontakter i den aktuelle bransjen eller lett kan skaffe seg det ved at de tilhører et fagmiljø eller har den kunnskapen som skal til for å få tilpass i et. "Hvem de er" kan avgjøre hvor flinke de er til å bygge nettverk.

Bruker de sine ressurser eller skaffer de ressursene eksternt? Gründerne utførte ofte alle oppgavene selv, fordi de ikke hadde tilgang på de eksterne ressursene de trengte. Gründerne forsøkte dermed kun i varierende grad å skaffe seg eksterne ressurser gjennom at de fokuserte på nettverksbygging, men for mange kan dette ha vært vanskelig da de ikke hadde noe nettverk i Norge.

Studien viser derimot at gründerne ikke bare brukte sine ressurser eller utviklet sine ressurser underveis i prosessen med etablering, men at de også utviklet ulike responser for å overkomme barrierene. Det kan se ut til at det for gründerne ikke kun dreier seg om hvordan de har brukt sine ressurser, men også om hvordan de har handlet med utgangspunkt i dem. Som Deakins og Freek(1998, sitert i Cope 2003) sier, er gründere handlingsorienterte. Gibb(1997, sitert i Cope 2003) viser til at gründeren oppnår læring gjennom "learning by doing", læring gjennom tilbakemelding fra kunder og leverandører, læring gjennom å kopiere andre, læring fra eksperimentering, læring gjennom problemløsning og av å gripe muligheter, samt læring gjennom å begå feil. Denne læringen ser ut til å stemme for denne studiens gründere, som i stor grad har måttet handle både for å unngå og for overkomme barrierer, som leder over til neste delkapittel.

5.2.1.3. Utvikling av responser og entreprenøriell læring

Å utvikle responser, altså finne løsninger på problemene, har i mange tilfeller vært gründernes måte å overkomme barrierene på. Barrierene har dermed resultert i konkrete handlinger eller responser. Funnene i denne studien gjør det interessant å diskutere hvem av gründerne som utvikler responser for å overkomme barrierene.

Er det forskjell på hvem som utvikler disse responsene? Det kan for studiens gründerere se ut til at det finnes en sammenheng mellom det å starte med et dårlig ressursgrunnlag og det å utvikle responser. Zaur og Hakan hadde ikke finansielle midler og måtte dermed gjennomføre oppstart av bedriften med en sterk kontroll av utgiftene, gjennom bootstrapping, og gjennom å gjennomføre så mange oppgaver som mulig selv. Det å gjennomføre oppgaven selv vil medføre læring for gründeren, og dermed kan man også antyde en sammenheng mellom utvikling av responser for å overkomme barrierene og entreprenøriell læring.

På den andre siden kan det være at de gründerne som starter under mest usikre forhold ikke utvikler et større antall responser, men at deres responser skiller seg ut ved å være *reaktive*, mens de som starter under sikrere forhold unngår barrierer ved å utvikle proaktive responser (Young og Sexton 1997, sitert i Cope 2003). Dette åpner opp for at det finnes mange ulike typer barrierer og mange ulike typer usikkerhet. En barriere vil alltid inneholde en viss form for usikkerhet, men usikkerheten trenger ikke ved utvikling av proaktive responser nødvendigvis å medføre en barriere.

Noen av gründerne anså framtiden som usikker, men ingen hadde noen direkte strategi for å møte de barrierene og den usikkerheten de tenkte at framtida kunne innebære. Potensielle barrierer forsøkte Aram å unngå gjennom å eksperimentere underveis. Yasmin på den andre siden eksperimenterte i større grad for å overkomme barrierene. I begge tilfellene så tok de altså i bruk eksperimentering som en respons, noe som kan sies å være en respons i perioder av ulik grad av usikkerhet. I enkelte tilfeller ser derfor responsen og gründerens handlinger ut til å ha vært viktigere for å overkomme en barriere enn de ressursene de besatt. Slik eksperimentering er et typisk trekk ved effectuation (Dew og Sarasvathy 2005), men det at de kanskje har brukt ressursene i

mindre grad kan på den annen side stride mot bruk av ressurser som et viktig moment ved effectuation(Sarasvathy 2005). I enkelte tilfeller utnyttet de også barrierene direkte som en mulighet, som i Yasmins tilfelle som omgjorde en barriere til et nytt forretningsområde. Hva gjorde at hun så dette som en mulighet? Har dette å gjøre med hennes personlige ressurser? Eller er det et resultat av at hun har gjort dette tidligere og fått læring i det å oppdage muligheter? Er det slik at de gründerne som har utviklet flest responser besitter spesielle egenskaper, som for eksempel at de er handlingsorienterte, fleksible, intuitive osv.? Dermed kan det være vanskelig å fastslå hvorvidt det er mangelen på ressurser som gjør at gründerne utvikler responser eller om det er det å inneha spesifikke ressurser som gjør det.

Ulike barrierer medfører ulik læring: At gründerne lærer gjennom å overkomme barrierer, gjør det interessant å stille spørsmål om hvilke barrierer som fører til mest læring for gründeren. Teorien impliserer at det å oppleve mer kritiske barrierer medfører en større læringseffekt, nemlig en såkalt "higher-level"-læring, mot en "lower-level"-læring(Fiol og Lyles 1985, sitert i Cope 2003).

Funnene i denne studien kan tyde på at gründerne med minst ressurser eller midler ved oppstart har utviklet sine ressurser og sine responser i stor grad gjennom denne prosessen, noe som innebærer en entreprenøriell læring i seg selv. Det kan dermed se ut til å være en slags kobling mellom det å starte bedrift under svært usikre omstendigheter og entreprenøriell læring. Kan man utfra dette fastslå at de gründerne som begynner med "dårligst utgangspunkt" lærer mer, og derfor blir "bedre entreprenører"? Impliserer dette at selv om man har tilstrekkelig med midler, så kan det være lønnsomt å starte opp bedriften som om man ikke hadde det? Hvis kritiske barrierer og det å utvikle sine ressurser underveis medfører stor entreprenøriell læring, er det da fordelaktig å møte på barrierer framfor f.eks. å bygge videre på de ressursene man innehar og fra dette utgangspunktet utvikle proaktive responser for å unngå usikkerheten? Dette leder videre inn på spørsmålet om det er mest lærerikt å unngå barrierene eller å utnytte barrierene til å skape nye muligheter? Og hvis man unngår de kritiske hendelsene ved å utvikle proaktive responser, mister man da også muligheten til å utnytte mulighetene disse kan medføre som står sterkt i Sarasvathys prinsipp om å utnytte overraskelser(Sarasvathy 2005). Det kan også bemerkes at eksperimentering og

”learning by doing” , og det å lære fra sine kunder og å bruke dette videre i bedriften også samsvarer med Hines og Thorpe (1995, sitert i Cope 2003).

Det kan være grunn til å være kritisk til en oppfatning om at det er de gründerne som opplever flest utfordringer som blir de beste entreprenørene gjennom læringsprosessene de går gjennom. Denne studien viser at det ikke bare er de barrierene direkte relatert til etablering av bedrift og tidlig vekst som er av avgjørende faktor for læringseffekten, men også de barrierene man møter på et personlig nivå. Dette samsvarer med Scott og Bruce(1987, sitert i Cope 2003). Man kan derfor ikke utelukkende fastslå at de som har opplevd de største barrierene i bedriftsopplæringen har hatt størst læring, Opplevelsen av personlige barrierer og kriser har også en stor læringseffekt på hvordan man hankses med barrierene man opplever gjennom bedriftsetableringen(Scott og Bruce1987, sitert i Cope 2003). Man kan dermed anta at samtlige av gründerne i denne studien har opplevd å overkomme personlige barrierer i form av å komme til et nytt land, og gjennom å lære seg et nytt språk og en ny kultur. Dette illustrerer igjen at entreprenøren og selskapet i stor grad henger sammen, som Churchill og Lewis hevder(1983, sitert i Cope 2003). Personlige kriser kan dermed også påvirke og føre til nye oppfatninger i bedriften, altså føre til ”higher level”-læring(Fiol og Lyles 1985, sitert i Cope 2003).

Dersom barrierer er lærerike, er de da nødvendige? Dersom man fastslår at barrierer er lærerike, er de da nødvendige? Man kan stille seg spørsmål om det i Zaur og Hakan sitt tilfelle faktisk var den finansielle barrieren som var avgjørende for den positive utviklingen de opplevde eller om de faktisk kunne ha utrettet mye mer dersom de hadde hatt langt mer oppstartkapital. Hva kunne gründerne ellers brukt den tiden de brukte på å sette seg inn i norske lover og regler på til? Hva om de hadde møtt på et system som hadde vært mer veiledende og hjelpsomt på dette området, ville de da ha kunnet utnytte tid og ressurser på andre områder?

Dermed kan man ikke utelukkende hevde at alle barrierer er ”nødvendige” selv om de er svært lærerike. AFI mener at flere av barrierene hindrer de etniske entreprenørene i å utvikle ideer som appellerer til et marked utover deres egen etniske grupper(Enehaug, Gamperiene og Osman 2009). For gründerne i denne studien ser det ut til at de alle har

hatt ideer og forretningskonsepter som har appellert til et marked utenfor kun det etniske. Det er vanskelig å vite om disse gründerne rett og slett har hatt så gode ideer at de har appellert til et bredt marked, eller om de har lyktes i å utvikle sine ideer på tross av de opplevde barrierene eller kanskje også nettopp på grunn av disse.

Refleksjon og selvinnsikt: Ut fra forståelsen av det teoretiske rammeverket handler det for gründerne ikke utelukkende om å komme seg gjennom de opplevde barrierene, men også i hvilken grad de er flinke til å maksimere læringsutbyttet av barrierene. For å komme gjennom slike "signifikante diskontinuerlige hendelser" kreves refleksjon (Cope 2003). Jennifer nevnte at ved nederlag så ga hun seg selv lov til å sørge i et par døgn, noe som faktisk kan bety at hun i denne perioden også reflekterer og oppnår læring gjennom dette. For de fleste gründerne i studien ser det derimot ut til å ha handlet mer om å endre reaksjonene sine og responsene sine. Det ser derfor ut til å ha vært et fokus på å iverksette og gjøre, framfor å reflektere. Kan refleksjon over hendelser være motstridende til effectuations fokus på handling, eller er også refleksjon en avgjørende faktor for effectuation? Dette kan muligens være en årsak til at effectuation har vist seg å være vanskelig å måle (Chandler, Perry og Markova 2011), da det gründeren *sier* og det gründeren faktisk *gjør* kan være forskjellig. Det de sier vil ofte være preget av tidligere refleksjon og læring, mens måten de handler på kan være mer ubevisst. Dette kan også være årsaken til at en masterstudie på effectuation blant studenter i bedriftsetableringsfase i Malaysia ikke fikk samsvarende resultater fra spørreundersøkelsen og "tenke høyt"-metoden som ble brukt (Van der Linde 2012). Kan større refleksjon medføre at en gründer oppnår større læring, kunnskap, opplever mindre usikkerhet og dermed begynner å ta sine valg basert på causation? I et slikt tilfelle vil entreprenøriell læring og effectuation stride mot hverandre som teorier.

Hvis en slik refleksjon fører til læring på et dypere nivå (Fiol og Lyles 1985, sitert i Cope 2003) vil dette da si at det ikke er det kritiske aspektet ved barrieren som er avgjørende for læringen, men det at de reflekterer over den? Og dersom det er Aram og Jennifer som med sitt fokus på personlige barrierer har reflektert i høyest grad, har de da hatt den største læringseffekten selv om de opplevd *færrest* barrierer? Studien viser at det er svært vanskelig å skille mellom de ulike læringsnivåene, noe som bekreftes av Sadler Smith (1999, sitert i Cope 2003).

5.3. BESLUTNINGSLOGIKKER: EFFECTUATION OG CAUSATION FOR Å OVERKOMME BARRIERER

5.3.1. Forskningsspørsmål 3: Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?

I denne diskusjonen er det i enkelte tilfeller krevende å vurdere hvorvidt gründernes beslutningslogikk viser tegn til effectuation eller causation, begge deler eller kanskje i enkelte tilfeller ingen av delene. Da de fem prinsippene i effectuation henger sammen i stor grad, kan det være vanskelig eller unaturlig å skille mellom dem. Et aspekt ved en gründers oppstart kunne ha vært plassert under diskusjonen av flere prinsipper, eller kan også være vanskelig å plassere under noen av dem, da disse prinsippene ikke nødvendigvis befatter seg med alle elementer som kjennetegner effectuation. Et eksempel på et slikt element er eksperimentering. Alle prinsippene bygger på eksperimentering framfor å forsøke å forutsi, da dette har med gründerens verdenssyn (Sarasvathy 2005) å gjøre.

5.3.1.1. De fem prinsippene- effectuation versus causation

Prinsipp 1: "Fugl i hånda"-prinsippet

Flere gründere utnyttet ikke sine ressurser fordi de ikke hadde noen, noe som nevnt i kapittel 5.1. Dette stiller spørsmålsteget ved hvorvidt Sarasvathy's fremstilling, som vist i figur 1, representerer alle nyanser av ulike utgangspunkt for å starte bedrift. Kan det være sånn at det kreves en ny og mer nyansert fremstilling for gründere som starter under ekstrem usikkerhet? Sarasvathys modell fremstiller i stor grad effectuation og causation som to motstridende logikker, noe det ikke nødvendigvis er. Dette understrekes også av Sarasvathy selv (2005), men hennes figurer viser ikke nødvendigvis det store nyanserte spekteret av variasjoner av å starte opp bedrift som denne studien viser.

De fleste startet opp med de ressursene de hadde *og* et mål. Men målet var ikke av avgjørende faktor, og forandret seg i stor grad underveis. Kanskje viser dette igjen at

etnisk entreprenørskap kan være entreprenørskap under ekstreme forhold av usikkerhet og at dette ikke nødvendigvis passer inn i Sarasvathys modeller, noe som kan stride mot at hun mener at effectuation er en universelt overførbar teori (Society for effectual action 2012).

Ut fra denne studien kan man se en stor grad av "fugl i hånda"-prinsippet blant studiens gründere, men at funnene utfordrer nyansene mellom effectuation og causation. Eksempler på hvordan causation og effectuation viser seg for "fugl i hånda" -prinsippet har blitt drøftet i kapittel 5.1. og 5.2.

Prinsipp 2: Overkommelig tap

Gründerne i studien viste store tegn til effectuation i deres tilnærming til økonomi i bedriftsetablering og tidlig vekst. Dersom dette er grunnet at de etablerte under usikre forhold, vil det innebære at gründere tenker annerledes rundt økonomi i dag. Gründerne i denne studien forklarte derimot at de i stor grad fremdeles vektlegger hvor mye de har råd til å tape framfor å fokusere på hvor mye de kan tjene, noe som strider mot at man vil ta valg basert på causation etter hvert som den usikre oppstartsfasen er over (Sarasvathy 2005). På den annen side så har noen av gründere i dag, i tillegg til fremdeles å ha fokus på nedsiden av økonomien, et økende fokus også på inntekt. Et eksempel på dette var Jennifer som opplevde en stor personlig forandring da hun ble enslig og plutselig så at bedriftens inntektsgrunnlag var viktig. Dermed oppnådde hun gjennom en personlig "krise" ny innsikt og entreprenøriell læring også for bedriften, noe som samsvarer med Scott og Bruce sine teorier (1987, sitert i Cope 2003).

Ren tolkning av dette prinsippet utfra teorien om effectuation, setter fokus på overkommelig tap opp mot et fokus på forventet utbytte. Å ha fokus på begge sider trenger ikke nødvendigvis å innebære at man baserer utviklingen av virksomheten på økonomiske prognoser om forventet salg, men rett og slett at man også trenger å tjene penger. Å ha fokus på inntektssiden vil være en naturlig del av alt entreprenørskap, selv om gründere i denne studien faktisk hadde lite fokus på økonomi generelt. Selv om fokus på inntekt fort kan assosieres med causation, kan det også henge sammen med de andre prinsippene. Man kan for eksempel dra paralleller til "limonade"-prinsippet, som

handler om at man som gründer erfarer og lærer hva som fungerer og ikke fungerer (for eksempel i form av salg) og gjør mer av det som fungerer.

Prinsipp 3: "Limonade"-prinsippet

Limonadepriippet og dets fokus på å utnytte overraskelser i kontrast til å unngå dem, står også sterkt blant de fleste av studiens gründerne.

Vurderingen av gründernes bruk av "limonade"-prinsippet viser igjen at det er behov for bedre måleverktøy for å vurdere graden av effectuation og causation i gründeres beslutningslogikker (Chandler, Perry og Markova 2011), da det er vanskelig å vurdere i hvilken grad man skal vektlegge om gründerne unngår overraskelser versus at de utnytter dem til nye muligheter. Det åpner opp for diskusjon rundt hvorvidt det er det å *unngå* overraskelsene som er det vesentlige for om en gründer bruker effectuation eller causation, eller om det er *metoden* man tar i bruk for å unngå dem. Å unngå overraskelser gjennom å utvikle produkter i tetthet med kundene relateres for eksempel ofte til effectuation (Dew og Sarasvathy 2005), men dette er allikevel en måte å unngå overraskelser på, som kanskje kan føre til at man går glipp av mange muligheter en potensiell overraskelse ville ha medført.

Og er dette en bra ting for bedriften eller ikke med tanke på kreativitet og entreprenøriell læring gjennom å oppleve kriser? (Cope 2003) Er det en sammenheng med at dersom man bruker stor grad av effectuation på for eksempel "fugl i hånda"-prinsippet og utnytter sine ressurser, så fører det til at man bruker mindre grader av effectuation på de andre? På den annen side kan man med bakgrunn i teorien om entreprenøriell læring argumentere for at også det å utnytte overraskelser på det personlige plan kan medføre muligheter for bedriften, slik som i tilfellet med Aram som ønsket å starte en bank for sine ansatte og et rekrutteringsselskap som det er lav terskel for å kontakte. Dette samsvarer med Scott og Bruce sine teorier om personlig læring og forretninger (1987, sitert i Cope 2003). På samme måte kan også utnytting av overraskelser på et samfunnsmessig plan, som hvordan Jennifer har brukt utfordringer med integrering til å satse på mangfolds-arbeid, skapes om til nye muligheter i bedriften. Dermed kan sies at entreprenøren utnytter muligheter, selv om han eller hun forsøker å unngå de bedriftsrelaterte barrierene.

Noen av gründerne har ikke i så stor grad utnyttet overraskelser til å skape nye muligheter. Derimot kan man se at muligheter og positive hendelser, som uforutsett vekst, har medført problemer. Arams tilfelle viser også til at det i enkelte tilfeller og bransjer kan være vanskeligere å eksperimentere enn i andre, noe som kanskje kan innebære at muligheten for bruke effectuation som logikk også vil kunne variere i forhold til bransje.

Prinsipp 4: "Lappeteppe"-prinsippet

Funnene tydet på at gründerne både brukte effectuation og causation som logikk når det gjaldt samarbeid. De svært ulike historiene relatert til dette prinsippet kan muligens forstås ut fra at samarbeid og konkurranse kan være veldig kulturelt betinget. Det at flere av gründerne gjennomførte en viss form for konkurrentanalyse, eller at de orienterte seg i markedet på annen måte, kan forstås med at de som innvandrere ikke kjente til markedet og dermed startet under en *ekstrem* usikkerhet. Med denne ekstreme usikkerheten skulle de i følge det teoretiske rammeverket ha brukt en stor grad av effectuation i håndteringen av sine barrierer. Denne studien belyser derimot at de i flere tilfeller tok i bruk causation og fokuserte på sine konkurrenter i stedet. Dette kan kanskje forklares med at man ubevisst vet en del om markedet og kundebehovet i sitt eget land, men at etniske gründerne må skaffe seg større kjennskap til konkurrenter og aktører, noe som medfører at det å bruke en kausal logikk er viktig i slike tilfeller. På den andre siden så beskriver Sarasvathy også at effectuation ikke er det samme som å *ikke* planlegge (Society for effectual action 2012). Dette kan se ut til å kunne være et spesifikt moment ved etnisk entreprenørskap. Det kan også bety at det avgjørende ikke er å gjennomføre konkurrentanalyser fordi man velger å konkurrere framfor å samarbeide, men at man som innvandrer som starter bedrift ser behov for å tilegne seg kunnskap om et ukjent marked, da de andre usikkerhetsmomentene også er så store.

Historien til Zaur og Hakan er et eksempel på dette, og kan kanskje forklares med deres kulturelle bakgrunn eller eventuelt at de etablerte i matbransjen som ofte domineres av innvandrere. De gjorde undersøkelser og kartla sine potensielle konkurrenter, typisk for causation. Allikevel utviklet de produkter i nærhet med kunden, noe som er typisk for effectuation og innebærer en form for samarbeid. Dette viser at effectuation og causation er svært tett knyttet sammen under dette prinsippet. Tidligere forskning viser

også at prinsippet om samarbeid står sterkt både i effectuation og causation, og ikke bør trekkes fram som noe som beskriver effectuation (Chandler, DeTienne et al 2011). Denne studien viser derimot at etnisk entreprenørskap kan innebære en ekstrem usikkerhet, noe som kan forklare at alle gründerne i studien nevnte samarbeidsrelaterte temaer som barrierer eller usikkerhetsmomenter. Momenter som andre tar for gitt, som å finne riktig samarbeidspartner, kan medføre vanskeligheter.

Også Yasmin sitt tilfelle viser at hun tenderer til mer planlegging når hun i dag starter nye kafeer under usikre forhold. Hun grunngir dette med at konkurransen i dag er svært høy og usikkerheten mye større enn tidligere, hvilket utfordrer effectuation som teori. Derimot kan man også forstå situasjon i dag til å være preget av større grad av *sikkerhet*, da hun selv kjenner godt til bransjen og gjennom tidligere prøving, feiling og "learning by doing" (Gibb 1997, sitert i Cope 2003), har oppnådd entreprenøriell læring av stor verdi for å etablere nye selskaper. Kanskje innebærer dette at det er forskjell på den usikkerheten som er ens egen fordi en er ny i et marked eller fordi markedet er nytt, og den usikkerheten man kan "forutsi" dersom man har erfaring og vet at etablering er vanskelig.

Også Aram sitt tilfelle er interessant å drøfte. Hans beslutningslogikk i forhold til samarbeid passer heller ikke inn i en svart hvit fremstilling av effectuation eller causation. Aram gjorde ingen konkurrentanalyser ved oppstart da han kjente svært godt til sine konkurrenter gjennom mange år i bransjen. Han understreket at han verken hadde fokusert i stor grad på konkurranse eller samarbeid. Derimot åpnet han opp for muligheten om at de ville benytte seg av økt samarbeid dersom tidene skulle bli mer usikre, noe som samsvarer med teorien om effectuation (Sarasvathy 2005). På den andre siden kan man også argumentere for at økt samarbeid som en planlagt strategi for å unngå usikkerhet også kan vise tegn på causation. Dette beviser igjen hvordan teorien om effectuation i stor grad er opp til teoretikeren eller forskeren å tolke, at teorien fremdeles er svært fersk og at det er behov for å videreutvikle den i form av å komme fram til gode verktøy som kan måle den (Chandler, DeTienne et al 2011).

Også Jennifer viser tegn på effectuation, samtidig som hennes historie også viser at samarbeid ikke var en hovedprioritet til å begynne med. At hun viste til at hun nå nylig

har begynt å samarbeide i økende grad med andre aktører, viser at hun har tatt i bruk en økende grad av effectuation samtidig med at hennes situasjon faktisk blir mindre usikker. Dette strider mot prinsippet i effectuation i form av at større sikkerhet rundt markedet burde ført til mer causation (Dew og Sarasvathy 2005). Alternativt kan dette også forstås med at det er en reaksjon på at usikkerheten ikke blir mindre, men faktisk *større* etter hvert som selskapet vokser. Kanskje kan det også henge sammen med eksterne faktorer som kan medføre usikkerhet, som politiske forhold som blant annet Aram trakk fram. På den annen side så kan også dette være et tegn på den entreprenørielle læringen hun har hatt. En økende grad av samarbeid har gitt gode resultater, og dermed gjør hun mer av det, altså en kombinasjon av "lappeteppe"-prinsippet og "limonade"-prinsippet. Jennifer nevnte også at hun nå begynner å hente inn eksterne personer til styret i sin bedrift. Dette kan igjen vise en økt grad av "pre-commitments", typisk for effectuation, men det kan forstås på en annen måte. Kan det å hente inn eksterne folk til styret være et uttrykk for at hun ikke lenger tar utgangspunkt i kun sine egne ressurser, men skaffer seg de ressursene hun trenger for å nå et mål? Dette er typisk for causation. Og hvor setter man egentlig skillet mellom det å hente inn eksterne ressurser for å nå et mål (causation), og det å utnytte sine ressurser, som sitt nettverk, til igjen å utvikle nye ressurser? For mange etniske gründere kan det også være vanskelig å utnytte sitt nettverk til å få tilgang på nye ressurser eller midler selv, da flere har et svært begrenset nettverk i Norge.

Prinsipp 5: "Pilot på flyet"-prinsippet

Man ser at den rådende tankegangen hos gründerne i studien er at de kan kontrollere framtiden, noe som tilsier en stor grad av effectuation. Dette vises gjennom at de selv skaper et ønsket utfall i stedet for å forsøke å forutsi framtiden.

Men det kan også under dette prinsippet være vanskelig å vite hvilke mønstre som er tegn på effectuation og hvilke som tyder på causation. Flere av gründerne forsøkte i stor grad å forandre folks vaner. Dette å forandre vanene handler ikke nødvendigvis om å skape noe i tetthet med kunder eller samarbeidspartnere, som effectuation innebærer (Dew og Sarasvathy 2005), men kan vitne om at man har et mål om en forretning, som man forsøker å skape et marked for grunnet et antatt markedsbehov,

som er mer typisk for causation. Er det *motivasjonen* bak handlingen som avgjør hvorvidt det er causation eller effectuation?

Zaur og Hakan startet for eksempel opp med tanke om at de ville dekke et antatt kundebehov basert på utviklingen i europeiske markeder, vanlig for causation. Men tross dette har ikke Zaur og Hakan brukt tid på å forsøke å forutsi framtida bevisst gjennom analyser og forretningsverktøy, som ved causation. Derimot forsøkte de å forutse markedets utvikling, gjennom både sitt nettverk og sine personlige ressurser. I følge teorien om effectuation kan dette vise at de bruker stor grad av "fugl i hånda"-prinsippet og "lappe-teppe"-prinsippet, men at dette har medført at de bruker liten grad av effectuation da det kommer til "pilot på flyet"-prinsippet.

Gründerne så også ut til å være svært optimistiske med tanke på framtida. Dette kan vise at de ikke ser fremtiden som usikker. At fremtiden ikke er usikker kan vitne om at de har et verdenssyn om at fremtiden kan kontrolleres, typisk for effectuation (Dew, Read, Sarasvathy, Wiltbank 2009). Men at fremtiden ikke er usikker, vil vel ved en grov tolkning av teorien om effectuation innebære at de burde tatt i bruk en mer kausal logikk, hvilket kan være et dilemma for kjernen i teorien.

En annen grunn til at man ikke forsøker å forutsi framtida, er kanskje at man gjennom å ha overkommet en del barrierer, både privat og forretningsmessig har opplevd en stor entreprenøriell læring, fått god kjennskap og et godt nettverk, og at dette igjen fører til at gründerne ubevisst kjenner så godt til markedet at de kan vite hvordan utviklingen vil være eller hvordan man skal handle for å få til ønsket utfall.

Aram er den av gründerne som trakk fram at han anså framtiden som noe usikker, både grunnet hva han selv ville komme til å finne på, et tegn på effectuation, men også grunnet eksterne faktorer som kunne påvirke bransjen. Hva kan det skyldes at han så framtiden som mer usikker enn andre? Kan det skyldes hans gode kjennskap til bransjen? At han bruker en tankelogikk fra causation og tenker at framtida er usikker? Tross dette bruker han ikke tid på å forsøke å forutsi den, noe som er typisk for effectuation. Dette viser nok en gang at effectuation og causation ikke nødvendigvis er å så enkle å skille fra hverandre.

6. Konklusjon og implikasjoner

6.1. Overordnet konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få større forståelse for hvordan etniske entreprenører i Norge har forholdt seg til de barrierer de har møtt, og hvordan de har handlet i forhold til den usikkerheten barrierene bragte med seg. Gjennom oppgaven har jeg søkt å belyse følgende problemstilling:

”Hvordan har suksessfulle etniske entreprenører brukt sine ressurser til å overkomme barrierer, og hvordan har dette dannet grunnlaget for deres beslutningslogikk?”

I tråd med tidligere forskning viser også denne studien at etniske entreprenører representerer en svært heterogen gruppe. På tross av dette tyder denne studien på at det finnes et mønster for hvordan de tar sine beslutninger i perioder som preges av stor usikkerhet, som ved håndteringen av ulike barrierer.

For å overkomme barrierene har gründerne mobilisert sine ressurser ulikt. Hvordan ressursene mobiliseres henger i stor grad sammen med hva slags ressurser de besitter i form av ”hvem de er”, ”hva de kan” og ”hvem de kjenner”. Enkelte av gründerne i undersøkelsen har tatt i bruk et bredere spekter av sine ressurser for å overkomme barrierene, da de i større grad enn de andre har brukt ”hva de kan” og ”hvem de kjenner”. Dette medførte at gründerne hadde enklere tilgang også på eksterne ressurser. Studien tyder på at disse gründerne møtte på færre barrierer i etableringsfase og tidlig vekst av selskapet, enn de gründerne som tok i bruk færre ressurser. Derimot ser det ut til at de gründerne som begynte med et dårligere ressursmessig utgangspunkt utviklet sine ressurser i stor grad gjennom prosessen med å overkomme barrierene. Dette har i tillegg ført til stor entreprenøriell læring for gründerne.

Gründernes ressursmessige utgangspunkt ser også ut til å henge sammen med hva slags responser de utviklet for å håndtere barrierene og hvordan gründerne lærte gjennom denne prosessen. Uavhengig av ressursene de besatt har alle gründerne utviklet responser for å håndtere usikkerheten, men ressursgrunnlaget avgjorde i hvilken grad

gründerne utviklet proaktive responser for å *unngå* barrierene eller reaktive responser for å *overkomme* dem. Hvorvidt gründerne skaffet sine ressurser internt eller eksternt, og hvordan de responderte proaktivt eller reaktivt ser ut til å ha sammenheng med Sarasvathys teori om effectuation. I likhet med teorien om effectuation har barrierene gründerne møtte på ført til økt grad av eksperimentering og utvikling av forretningskonseptene i nær tetthet med markedet. Gründernes beslutningslogikk har dermed vært basert på at de måtte ta beslutninger for å minimere risiko og konsentrere seg om de aspektene ved selskapet som de selv kunne kontrollere.

Møtene med barrierene eller det å *unngå* barrierene resulterte i responser som kan knyttes til effectuation som beslutningslogikk. I enkelte tilfeller kan de etniske gründerne stå ovenfor en *ekstrem* usikkerhet ved å mangle de kulturelle kodene som kan se ut til å være nødvendig for å kunne vite hvordan de skal kontrollere framtida. Denne formen for usikkerhet ser ut til å lede til at gründerne i enkelte tilfeller også minimerer sin risiko ved å ta sine valg basert på causation.

6.2. Teoretiske implikasjoner

Denne studien medfører ulike teoretiske implikasjoner, oppsummert punktvis nedenfor.

- Sarasvathy hevder at effectuation er en teori som er universelt overførbar(XX). Denne studiens gründerne viser store tegn til bruk av effectuation, men avviker fra mønsteret i flere tilfeller. Denne studien åpner opp for at effectuation kan arte seg annerledes i tilfeller med ekstrem usikkerhet, der man besitter færre ressurser eller ”midler”. Oppgaven bidrar dermed også til å vise effectuation i en spesiell kontekst.
- Soh og Maine(2013) etterlyser studier som viser hvordan gründerne bruker effectuation i praksis. Denne studien bidrar til utvikling av teori ved å gå ned på detaljplan og konkretisere hvordan gründerne har forholdt seg til barrierer og hvordan de har handlet i forhold til den usikkerheten som barrierene bragte med seg.
- Oppgaven bidrar også med å sette effectuation i lys av teorier om entreprenøriell læring, noe som bør belyses videre, se kap. 6.5. Anbefalinger til videre forskning.

6.3. Praktiske implikasjoner

Empiriske funn i denne studien danner grunnlaget for en rekke praktiske implikasjoner, oppsummert punktvis nedenfor.

- Ut fra funnene av gründernes finansielle barrierer, bør det videre studeres hvordan etniske entreprenører opplever sine finansielle barrierer, for å komme fram til finansieringsordninger tilpasset etniske entreprenører og deres reelle finansieringsbehov. Studien impliserer at en slik ordning ikke bør utvikles på en sånn måte at de ikke hindrer entreprenørene i å utvikle sine ideer nær kontakt med markedet. Slike finansieringsordninger kan være basert på mikro-lån i ulike faser av forretningsutviklingen eller krise-lån i tøffe tider.
- Flere av gründerne opplevde mangel på støtte ved flere av de offentlige instansene de oppsøkte. Det bør dermed fokuseres i større grad på å tilrettelegge for spesialveiledning for etniske gründere.
- Det kan se ut til at etniske gründere har overkommet både personlige og forretningsmessige barrierer og dermed opplevd stor læring på det entreprenørielle plan. Dermed bør de i større grad trekkes fram og synliggjøres som gode eksempler og kilder til verdifull kunnskap, ikke utelukkende for andre etniske entreprenører, men også for gründere generelt.
- Flere av de etniske entreprenørene i studien startet opp bedriften med en mangel på nettverk i Norge, og samtlige trakk fram viktigheten av et profesjonelt nettverk. Et stort nettverk medfører at andre ressurser også gjøres tilgjengelig for gründerne. Dette medfører at det er viktig å utvikle nettverks- eller mentorordninger for å inkludere innvandregründere i slike nettverk.
- Gründerne i studien ser ut til å ha brukt en stor grad av effectuation i oppstart og tidlig utvikling av bedrift. Dette bør på sikt medføre implikasjoner for hvordan entreprenørskapsopplæring, generelt og for etniske gründere, tilrettelegges, både på universitetsnivå, i førstelinjetjenesten i kommunene, i tilbud spesielt designet for etniske gründere, og for offentlige finansieringsordninger.

6.4. Svakheter og begrensninger ved studien

Det å måle effectuation og causation i en praktisk kontekst, er erfart både av meg og andre til å være en kompleks prosess. Sarasvathy gjennomførte sine doktorgradsstudier gjennom bruk av protokollanalyse og "tenke høyt"-eksperimenter for å kartlegge gründernes logikker (Dew, Read, Sarasvathy 2009), mens jeg i denne studien brukte individuelle dybdeintervjuer og innholdsanalyse. Et problematisk aspekt ved å studere beslutningslogikker, er at det kan være variasjon mellom hvordan en person handler og hvordan han eller hun tenker og resonnerer rundt sine handlinger i ettertid. At det er mangel på gode datainnsamlingsmetoder og analysemetoder for å studere dette fenomenet leder til et spørsmål om protokollanalyse er eneste måte å måle effectuation på i praksis. Se neste kapittel om anbefalinger til videre forskning.

6.5. Anbefalinger til videre forskning

Denne oppgaven gir økt forståelse for hvordan etniske gründere overkommer barrierer og bruker effectuation i praksis. På bakgrunn av funnene i denne oppgaven, og også svakheter og begrensninger ved studien, som nevnt i kap. 6.4, danner den grunnlaget for anbefalinger til videre forskning på området. Disse anbefalingene er oppsummert punktvis under.

- Videre forskning på gode verktøy og metoder for å måle effectuation og causation.
- Forskning på effectuation i ulike kontekster og bransjer, deriblant i kontekster av ekstrem usikkerhet.
- Videre forskning på entreprenøriell læring gjennom bruk av causation og effectuation.
- Generelt økt forskning på etniske entreprenørskap, eksempelvis forskning på etniske entreprenørers finansieringsbehov og samarbeidsvaner.

7. Kilder

- Aldrich Howard E, Waldinger Roger(1990) "*Ethnicity and Entrepreneurship: Annual Review of Sociology*" Vol. 16: 111-135, DOI: 10.1146/annurev.so.16.080190.000551
- Arbeidsdepartementet, Prop 1 S:(2009-2010): "*Handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen*"
- Baycan-Levent et al. (2004): "*Diversity and Ethnic Entrepreneurship: Dialogue through Exchanges in the Economic Arena*". Istanbul Technical University, Turkey
- Chandler , Gaylen N. DeTienne, Dawn R. McKelvie, Alexander, Mumford, Troy V. (2011) "*Causation and effectuation processes: A validation study*" *Journal of Business Venturing* 26 (2011) 375–390
- Chandler, Gaylen, Perry John T, T. Markova, Gergana(2011) "*Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research*", Baylor University
- Dalland, Olav(1997) "*Metode og oppgaveskriving for studenter*", Universitetsforlaget
- Danish Centre for Business Start-up, Growth, and Development, EVU (2009): "*Successful Immigrant Entrepreneurs in Copenhagen*". Copenhagen
<http://www.buildingentrepreneurship.com/media/%7B5b71296c-5cb9-470e-b96f-465084d32955%7D/Successful%20immigrant%20entrepreneurs%20in%20Copenhagen%20-%20Executive%20Summary.doc>
NB! Artikkelen ikke lenger tilgjengelig, på denne lenken.
Sammendrag finnes på :
URL:http://www.wikipreneurship.eu/index.php/Successful_migrant_entrepreneurs_in_Copenhagen
- Dew Nick, Ohlsson Anne-Valerie, Read Stuart, Sarasvathy Sarah, Wiltbank, Robert. (2011). "*Effectual entrepreneurship*" Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN
- Dew, Nick, Sarasvathy Saras D(2005). Saras D. Sarasvathy and Nicholas Dew, "*New market creation through transformation*", *Journal of Evolutionary Economics*, 15: 533–565 DOI: 10.1007/s00191-005-0264-x, Springer Verlag
- Dew Nick, Read Stuart, Sarasvathy Sarah, Wiltbank, Robert(2009) "*Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices*" *Journal of Business Venturing* 24 (2009) 287–309
- Ellingsen Winfried, Hidle Knut, Nesje Liv Mari, Vangstad Arild "Entreprenørskap blant etniske minoriteter på Agder" FoU-rapport nr. 1/2007
- Enehaug, Heidi, Gamperiene Migne og Osman, Ali (2009): "*Entreprenørskap blant innvandrere, Evaluering av to etablerersentre*", AFI-notat 1/09.
- Feldman, Jonathan M. (2006) "*The Limits and Possibilities of Ethnic Entrepreneurship: The Case of ICT Firms in Sweden*". *IJMS: International Journal on Multicultural Societies*.

vol.8, no.1, pp. 84-101. UNESCO. ISSN 1817-4574.
www.unesco.org/shs/ijms/vol8/issue1/art5

- Fossum, Kristin (1999) *"Innvandrere og Selvstendig – om Etnisk Entreprenørskap og Norsk Integrasjonspolitik"*. Hovedoppgave i sosialantropologi. Oslo University, Oslo.

- Greene, Francis J og Storey, David J. (2010) *"Small Business and entrepreneurship"*. Pearson Education Limited.

-Integrerings og mangfoldsdirektoratet, IMDi(2010) rapport: "Veileder i brukerundersøkelser når innvandrere er brukere". Elektronisk ISBN: 978-82-8246-019-4, 2010

-Integrerings og mangfoldsdirektoratet, IMDi(2010) rapport: "Utredning av en permanent ordning for å legge til rette for økt entreprenørskap blant innvandrere"

- Leigh Buchanan (2011) *"How great entrepreneurs think"*

URL: <http://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html>

- Maine, Elicia og Soh, Pek-Hooi(2013) "How Do Entrepreneurs Effectuate in Decision Making? A Prospective Sensemaking Response to Uncertainty". 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19

- Mammadov, Kanan(2013) *"IMMIGRANT ENTREPRENEUR FIRM START-UP BEHAVIOUR AND REASONING: A reflective study of causation, effectuation and bricolage"*. Masteroppgave ved School of Business and Economics, University of Jyväskylä

- Miglans, Maris(2010) *"Integration through Entrepreneurship in Norway: Current Situation, Opportunities and Policy Implications"*, masteroppgave ved Norges Handelshøyskole

- Oliveira, Catarina Reis, Rath Jan (2008) "The determinants of immigrant entrepreneurial strategies in Portugal" *Migracoes Journal- Special Issue on Immigrant Entrepreneurship*, October 2008, n.3 Lisbon, ACIDI, pp. 101-128

- Politis, Diamanto(2005) *"The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework"*, 1042-2587. Baylor University

- Rath, J., Eurofound (2011), *Promoting ethnic entrepreneurship in European cities*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- Read Stuart, Sarasvathy Saras D(2005) "Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise", IMD 2005-17

- Sankaran, Sarasvathy Saras D. Venkataraman(2010) "Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future", 1042-2587, Baylor University

- Sarasvathy Saras D(2001) *"CAUSATION AND EFFECTUATION: TOWARD A THEORETICAL SHIFT FROM ECONOMIC INEVITABILITY TO ENTREPRENEURIAL CONTINGENCY"* University of Washington

- Sarasvathy(2005) *“What makes entrepreneurs entrepreneurial”* University of Virginia Darden School Foundation. UVA-ENT-0065

- Silverman, D (2011). *“Interpreting qualitative data : a guide to the principles of qualitative research”* (4th ed. edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Skårerhøgda Martin og Torp, Camilla ”Innvandrere i næringslivet-gründerånd blant innvandrere” Samfunnsspeilet. 11.12.2012,
URL: <http://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/grunderaand-blant-innvandrere>

- Slavnic, Zoran(2004) *“Immigrant and Small Business Re- search in Sweden: An Overview”* Centre for Ethnic and Urban Studies.

- Society for effectual action.
URL: <http://www.effectuation.org/>
Sett: 13.08. 2015

- Ucbasaran ,Deiz (2008) ”Review essay: The Fine Science of Entrepreneurial Decision-making, Journal of Management Studies 45:1 January 2008 0022-2380

- Utlendingsdirektoratet(2005)*Temahefte- ”Minoritetsperspektiv i offentlige tjenester”*
URL:http://www.tolkeportalen.no/Global/tolking/Minoritetsperspektiv_i_offentlige_tjenester_-_tverrkulturell_kompetanse.pdf

- Van der Linde, Nicole(2012). Masteroppgave ”The influence of national culture on entrepreneurial processes in Malaysia”, University of Twente

- Vinogradov, Evgueni (2008)*“ Immigrant entrepreneurship in Norway”* phd. fra Bodø Graduate School of Business.

Figurer:

- Society for effectual action(2012)
URL: (Effectuation.org 2014) <http://www.effectuation.org/learn/effectual-cycle>.
Sist sett: 13.08.2015

Society for effectual action(2012)
URL: <http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101>

Sist sett: 13.08.2015

- Bakgrunnsintervju:

- Moini, Zahra, (februar 2014). Norsk Senter for Flerkulturell Verdiskapning, NSFV

8. Vedlegg

8.1. Intervjuguide med spørsmålsbatteri

Problemstilling:

"Hvordan har suksessfulle etniske entreprenører brukt sine ressurser til å overkomme barrierer og hvordan har dette dannet grunnlaget for deres beslutningslogikk?"

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke ressurser besitter etniske entreprenører og hvilke barrierer for bedriftsetablering møter de i Norge?
- 2) Hvordan overkommer de barrierene og hvordan lærer de gjennom denne prosessen?
- 3) Hvordan kommer effectuation og causation til syne i deres håndtering av barrierene?

Formål med intervju:

DEL 1

Se hvordan gründerne selv forteller sin egen historie og bakgrunn for der de er nå.

DEL 2:

Kartlegge barrierer gründerne møtte.

Kartlegge ressursene de brukte.

Forsøke å forstå hvordan de overkom barrierene, hva var avgjørende for dem i disse periodene og hvilke valg bidro dette til at de tok.

Se om det finnes noe felles mønster eller tendenser blant de ulike gründerne, i måten de overvant sine barrierer.

Utforske læringseffekten denne prosessen medbragte.

DEL 3:

Krysse av og reflektere rundt i hvilken grad de er enige med ulike påstander som representerer causation eller effectuation.

DEL 1 HISTORIEFORTELLING/NARRATIV METODE

→ Fortelle egen historie

Hensikt: Hva legger de selv vekt på.

Stikkord

Bakgrunn og motivasjon for oppstart- hvorfor?
Bakgrunn for valg av idé, hva var av betydning
Hva vil du selv si at er årsaken til at du lyktes?
Hva var dine største utfordringer og hindringer (som innvandrere og som
entreprenør generelt). Hva gjorde du for å overkomme disse?
Har produktet eller målene dine endret seg underveis?
Tenkte du på hvordan det ville være å starte opp som innvandrere før du gjorde
det?

DEL 2: DYBDEINTERVJU

→ BAKGRUNNSINFORMASJON

Når kom de til Norge,

Når startet de bedriften.

Hva var deres motivasjon for å ønske å starte bedrift?

Forretningsmodell og bransje:

Bedriftens omsetning, antall ansatte.

→ **BARRIERER:** Hva var vanskelig i etablering og tidlig vekst av bedriften din? (Evt. Hvilke barrierer møtte du på i etableringsfase og tidlig vekst fase)

→ **RESSURSER:** Hvordan løste du problemene underveis? (Hvordan klarte du å overvinne disse barrierene) Hva var viktig for deg for å komme gjennom disse vanskelige periodene?

Først snakke fritt om barrierene og ressursene de selv nevner, deretter gå mer direkte inn på de ulike hindringene.

→ INN PÅ DE ULIKE BARRIERENE

Mangel på nettverk:

Var mangel på nettverk noe problem? Mangel på norsk nettverk? Nettverk av entreprenører?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

Hva betydde nettverk for deg? Norsk eller etnisk?

Hvordan løste du dette problemet?

Hva gjorde du?

Hvordan bygget du nettverk i Norge?

På hvilken måte var ditt nettverk viktig for det endelige produktet?

På hvilken måter tror du at ditt nettverk, mangel på nettverk, påvirket deg og forretningsideen din?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

Manglende finansiering:

Var manglende finansiering et problem?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

Hvordan løste du dette problemet?

Hva var viktig for deg i denne perioden?

På hvilken måter tror du at det å oppleve denne barrieren hadde en positiv effekt på deg og forretningsideen din?

Hvilket fokus hadde du på økonomi og framtid i denne fasen?

Hadde dine valg for å overkomme denne hindringen noen effekt på hvordan produktet bedriften, produktet eller forretningsideen ble til slutt?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

Manglende kulturforståelse:

Opplevde du mangel på kulturforståelse som noe problem?

Hvordan løste du dette problemet? Tid? Nettverk og partnerskap? Annet?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

Hva var viktig for deg i denne perioden?

På hvilken måte tror du at det å oppleve mangel på kulturforståelse, hadde noen effekt på deg, produktet, bedriften eller ideen til slutt?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

Diskriminering:

Opplevde du diskriminering som noe problem?

Hvordan kom du deg gjennom dette?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

(Hva var viktig for deg i denne perioden?)

På hvilken måte tror du at det å oppleve diskriminering hadde noen effekt på deg, produktet, bedriften, eller forretningsideen til slutt?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

Mangel på markedsforståelse:

Opplevde du mangel på markedsforståelse som noe problem?

Hvordan kom du deg gjennom dette?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

Hva var viktig for deg i denne perioden?

På hvilken måte tror du at dette har hatt noen effekt på deg, produktet, bedriften, eller forretningsideen til slutt?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

Andre:

Annen barriere:

Hvorfor var dette vanskelig?

I hvilke perioder opplevde du dette som vanskelig?

Hvordan kom du deg gjennom dette?

Hva var viktig for deg i denne perioden?

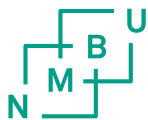
På hvilken måte tror du at dette har hatt noen effekt på deg, produktet, bedriften, eller forretningsideen til slutt?

Hva ville du gjort hvis du skulle ha gjort noe annerledes?

DEL 3: SPØRSMÅLSBATTERI FOR AVKRYSSING

Lese opp høyt og velge den påstanden som passer best, i hvor stor grad kjenner de seg igjen i de ulike formuleringene? Fyll ut deres kommentarer.

1. Jeg utviklet klare mål for bedriften fra starten av	eller	Målene ble utviklet underveis
2. Jeg skaffet meg de ressursene jeg trengte for å nå målene mine.	eller	Jeg begynte med de ressursene jeg hadde, og målene kom til etter at jeg begynte å utnytte hvem jeg var, hva jeg kan, og hvem jeg kjenner.
3. Jeg gjennomførte konkurrentanalyser.	eller	I stedet for å fokusere på konkurranse, så inngikk jeg samarbeid med mine konkurrenter.
4. Produktet jeg har i dag er likt det produktet jeg hadde i tankene ved oppstart.	eller	Produktet i dag er veldig annerledes enn det jeg hadde i tankene da jeg startet bedriften.
5. Jeg fokuserte hele tiden på hvor mye det var mulig å tjene.	eller	Jeg fokuserte hele tiden på hvor mye jeg hadde råd til å tape.
6. Jeg har hatt samme produkt og forretningsmodell hele tiden.	eller	Jeg eksperimenterte med ulike produkter og forretningsmodeller.
7. Jeg satset på kontroll og måloppnåelse.	eller	Jeg satset på fleksibilitet og å utnytte de mulighetene som dukket opp.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no