

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE307E

Navn på kandidat:

Marcela Pernille Halsos

Hvordan forstår entreprenører usikkerhet
i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan
håndterer de den?

Dato: 14.mai 2016

Totalt antall sider: 96

Abstract

The main purpose of this master thesis is to study what causes the uncertainty the entrepreneur experiences in business startups and how they handle it. The tourist industry is a growing industry, but despite that continues the early phase of entrepreneurial activity in Norway to hit the bottom. The travel companies have to restructure themselves to meet the demands from the tourist, if they fail, new businesses will replace them. If the replacements are too big, it will create uncertainty and risk. I therefore want to look at various factors that I think will explain the sources of uncertainty, that type of uncertainty the entrepreneur experience and how they proceed in uncertain situations. I have, based on this, developed the following research question:

"How do entrepreneurs understand uncertainty in business start-up phase - and how do they handle it?"

In order to address this research question I have conducted a qualitative study based on five entrepreneurs who started their business last year within experience-based tourism in Nordland, Norway. Based on relevant literature I have discovered several factors that could affect how the entrepreneurs understand and proceed in uncertain situations. I have also formed a research model based on the theoretical framework where I have emphasized different themes that I think will shed light on the research question in a good way. These are: uncertainty, entrepreneur, opportunities, impacts sources and behavior.

The results revealed that the entrepreneur first and foremost must understand what type of uncertainty they experience and what factors that influence the uncertainty. State uncertainty was the type of uncertainty the entrepreneur experienced most, where factors that influenced this uncertainty was external regulations and collaborators. Response uncertainty was prominent in situations where the entrepreneur had to act. The factors that affected the response uncertainty was lack of experience and knowledge. It appears that the most important factor to manage uncertainty is self-efficacy, where mastery experiences, social persuasion and judgments of their own physiological states were important sources. Weak ties in the social network were also important to handle the uncertainty they experienced. The entrepreneur used effectuation and causation to deal with uncertainty, but it depended on the situation they faced.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, ved Nord Universitet og er skrevet innenfor profileringen Entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Hvordan entreprenøren forstår og håndterer usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen er relevant for å forstå hvordan vi i Norge kan bidra til å øke antallet tidligfase entreprenørskapsaktivitet (TEA). Jeg ønsket derfor å se på hva entreprenøren selv opplever som usikkerhet og hvordan de håndterer det og hvilke tiltak som kan iverksettes.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Gry Agnete Alsos for konstruktive tilbakemeldinger og veiledning. Jeg vil i tillegg takke Espen Isaksen for gode innspill på veien. Helt til slutt vil jeg takke alle informantene som var sporty nok til å stille opp i oppgaven min og for deres åpenhet. Disse er Børge Ousland, Trond-Ketil Nilsen, Kristian Breivik, Tor-Olav Lundal og Frank Hagen.

Bodø 14. mai 2016

Marcela Pernille Halsos

Sammendrag

Reiselivsnæringen i Nordland er i vekst, men til tross for det, fortsetter tidligfase entreprenørskapsaktivitet (TEA) i Norge å falle, og er nå på sitt laveste siden år 2000. Reiselivsbedriftene må omstille seg for å møte kravene til reisende og turister, klarer de ikke det, forsvinner de og erstattes med nye bedrifter. Blir utskiftningen for stor skaper det usikkerhet og økt risiko. Jeg ønsker med denne studien å undersøke hva som fører til at entreprenøren opplever usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen og hvordan de håndterer den. Jeg har tatt utgangspunkt i ulike faktorer som jeg mener vil forklare kildene til usikkerhet, hvilken type usikkerhet de opplever og hvordan entreprenøren går frem i usikre situasjoner. Jeg har derfor, basert på dette, utarbeidet følgende problemstilling:

”Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan håndterer de den?”

For å belyse problemstillingen startet jeg litteraturgjennomgangen med usikkerhet, som tyder på at entreprenøren kan oppleve tre typer usikkerhet knyttet til omgivelsene. Disse er tilstand, effekt og respons. Videre har jeg sett på faktorer som kjennetegner entreprenøren, blant annet hans personlighet og mestringsevne, da disse kan knyttes opp mot hvordan de forstår og påvirkes av usikkerheten. Jeg har også sett på ulike faktorer som jeg mener vil påvirke entreprenørens usikkerhet internt og eksternt; forretningsmuligheter og eksterne omgivelser som myndighetene, da dette er faktorer entreprenøren ikke kan kontrollere. Helt til slutt har jeg sett på hvordan entreprenøren handler under utsikkerhet basert på beslutningslogikkene effectuation og causation, som forklarer hvordan entreprenøren kan gå frem i etableringsfasen.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utviklet jeg en forskningsmodell basert på temaene; opplevd usikkerhet, entreprenøren, eksterne omgivelser, og adferd. For å undersøke temaene nærmere ble data samlet inn basert på en kvalitativ flercasestudie, der semistrukturerte dybdeintervju var den primære innsamlingsmetoden og dannet grunnlaget for analysen. Dataene ble hentet fra fem entreprenører innenfor opplevelsesbasert reiseliv i Nordland og som startet virksomheten sin i løpet av 2015. I Misvær var det Tor-Olav Lundal som driver Vestvatn Artic Cabins, Børge Ousland i Steigen med Manshausen, Frank Hagen i Svolvær med The Artic Triple, Trond-Ketil Nilsen på Ballstad med Lofoten Fishing Lodge og Kristian Breivik på Unstad i Lofoten med Lofoten Surfsenter.

Resultatene viser at entreprenøren først og fremst må forstå hvilken type usikkerhet de opplever og hvilke faktorer som påvirker usikkerheten. Tilstandsusikkerheten var den usikkerhetstypen som entreprenørene opplevde mest, der faktorene som påvirket denne usikkerheten var eksterne reguleringer og samarbeidspartnere. Responsusikkerheten var fremtredende i de situasjonene entreprenøren måtte handle. Faktorene som påvirket responsusikkerheten var manglende erfaring og kunnskap. Det som fremstår som den viktigste faktoren for å håndtere usikkerheten er entreprenørens egen mestringsevne, der erfaringsmestring, sosial overtalelse og den psykologiske tilstanden var viktige kilder. I tillegg var de svake båndene i entreprenørens sosiale nettverk med på å håndtere usikkerheten de opplevde. Entreprenøren benyttet seg både av effectuation og causation for å håndtere usikkerheten, der situasjonen var avhengig av hvordan beslutningslogikk de brukte.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse.....	v
Figuroversikt	ix
Tabelloversikt	ix
1. Innledning	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Forskningsspørsmål	3
1.3 Oppgavens bidrag	4
1.4 Begreper.....	4
1.5 Oppgavens oppbygging	5
2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Usikkerhet.....	6
2.1.1 Tre typer opplevd usikkerhet	8
2.1.2 Utdringer ved opplevd usikkerhet.....	8
2.1.3 Oppsummering usikkerhet.....	9
2.2 Entreprenøren.....	10
2.2.1 Entreprenørens personlighetstrekk.....	11
2.2.2 Teori om egen mestringsevne	13
2.2.3 Oppsummering entreprenøren	16
2.3 Eksterne omgivelser.....	16
2.3.1 Statlig påvirkning.....	16
2.3.3 Miljøet.....	18
2.3.4 Oppsummering eksterne omgivelser.....	19
2.4 Forretningsmuligheter.....	19
2.4.1 Identifisering av muligheter	20
2.4.2 Typer muligheter.....	21
2.4.3 Faktorer som påvirker mulighetene	22

2.4.4 Oppsummering muligheter	26
2.5 Adferd	26
2.5.1 Beslutningslogikker: Effectuation vs. causation.....	26
2.5.2 Den effektuelle syklusen.....	28
2.5.3 De fem prinsippene i effectuation.....	29
2.6 Oppsummering.....	31
3. Metode	33
3.1 Valg av metode	33
3.2 Forskningsdesign	34
3.3 Kvalitativ metode.....	35
3.3.1 Utvalgsstrategi	35
3.3.2 Datainnsamling	37
3.3.3 Gjennomføring.....	38
3.3.4 Analyse av data	39
3.3.5 Kritikk av intervju som metode	40
3.4 Studiets kvalitet.....	40
3.4.1 Reliabilitet.....	40
3.4.2 Validitet.....	41
3.4.3 Overførbarhet.....	41
3.5 Etikk og forskning.....	42
3.6 Oppsummering.....	42
4. Presentasjon av informantene	43
4.1 Hemmingodden – Lofoten Fishing Lodge (LFL)	43
4.2 Manshausen.....	44
4.3 Vestvatn Opplevelser AS.....	44
4.4 Lofoten Surfsenter	45
4.5 AB Artic.....	45
5. Analyse	46
5.1 Opplevd usikkerhet	47
5.1.1 Tilstand usikkerhet.....	47
5.1.2 Effektusikkerhet.....	49

5.1.3 Responsusikkerhet	50
5.1.4 Oppsummering opplevd usikkerhet	52
5.2 Adferd	53
5.2.1 Handlinger basert på tilgjengelig ressurser	53
5.2.2 Overkommelig tap	56
5.2.3 Utnytte uventende hendelser	58
5.2.4 Knytte partnerskap	60
5.2.5 Kontroll	61
5.2.6 Oppsummering	63
5.3 Forretningsmuligheter	64
5.3.1 Identifisering av muligheter	64
5.3.2 Faktorer som påvirker mulighetene	66
5.3.3 Oppsummering muligheter	68
5.4 Entreprenøren	69
5.4.1 Entreprenørenens personlighetstrekk	69
5.4.2 Egen mestringsevne (self-efficacy)	72
5.4.3 Oppsummering entreprenøren	76
5.5 Eksterne omgivelser	77
5.5.1 Vær og natur	77
5.5.2 Statlig påvirkning	78
5.5.3 Støtteordninger	79
5.5.4 Miljø	81
5.5.5 Tiltak for å redusere usikkerheten	82
5.6 Oppsummering	84
6. Konklusjoner og implikasjoner	87
6.1 Hvilke faktorer kjennetegner entreprenørenes usikkerhet?	87
6.2 Hvilke faktorer påvirker entreprenørenes opplevde usikkerhet?	90
6.3 Hvordan påvirker usikkerhet entreprenørenes adferd?	92
6.4 Oppsummering	93

6.5 Oppgavens begrensinger og videre forskning.....	94
6.6 Implikasjoner	95
Litteraturliste.....	97
Vedlegg:	100
Vedlegg 1	100
Vedlegg 2	101
Vedlegg 3	102
Vedlegg 4.....	105

Figuroversikt

Figur 2-1: Forholdene mellom adferd (A), kognisjon (K) og omgivelsene (O).....	13
Figur 2-2: Modell og enheter for mulighetsidentifisering og utviklingsteori.....	25
Figur 2-3: Den effektuelle syklusen.....	28
Figur 2-4: Forskningsmodell.....	31
Figur 5-1: Analysemodell.....	46
Figur 5-2: Funn i analysen.....	84
Figur 6-1: Modifisert forskningsmodell.....	94

Tabelloversikt

Tabell 2-1: Sammenhengen mellom erfaringer og personlighetstrekk.....	11
Tabell 2-2: Typer muligheter.....	21
Tabell 2-3: Kontraster mellom causation og effectuation.....	27
Tabell 3-1: Presentasjon av informanter.....	37
Tabell 5-1: Sammenheng mellom identifisering-og type muligheter, faktorer og usikkerhet...	68

1. Innledning

1.1 Aktualisering

I følge rapporten ”Fakta om opplevelsesbasert reiseliv” utarbeidet av Kunnskapsparken i Bodø er reiselivsnæringen i Nordland i endring. Næringen står over for et stort skifte når det kommer til å omstille seg for å være på høyde med de forventningene turister og reisende forventer (Ovesen og Steffensen, 2015). Selv om dette er en næring som er i vekst er det ikke bare lett å være en bedrift i reiselivsnæringen. Kapital er ofte sett på som største utfordringen når det kommer til reiselivssektoren, her spiller evnen på å ta risiko når det kreves større kapital investeringer. Innenfor reiselivsnæringen er man nødt til å tenke innovativt, for å holde den standarden som forventes (Ibid). Det trekkes også frem fire områder som man er nødt til å fokusere på hvis man skal lykkes med den økende veksten. *Infrastruktur, økt kompetanse, samarbeid og nettverksdannelse og helårsturisme.*

I Norge forsetter tidligfase entreprenørskapsaktivitet (TEA) å falle, og er i dag på sitt laveste nivå siden år 2000. Alsos et al. (2015) beskriver TEA som ”Andelen av personer i befolkningen mellom 18 og 64 år som er involvert i etableringsforsøk og/eller nye bedrifter” (s. 2). Norge ligger på i dag på 21.plass av totalt 29 land, noe som er godt under gjennomsnittet. Det er tydelig at den norske befolkning er blitt mer forsiktig når det kommer til å forsøke å etablere nye virksomheter. I 2014 var næringslivet i Norge preget av et stramt arbeidsmarked og turbulens i den internasjonale økonomien påvirket den norske økonomien negativt ved at det førte til usikkerhet for næringsvirksomhetene (Alsos et al. 2015).

Ekspertenes vurdering av rammebetingelsene for å drive med entreprenørskap i Norge i dag viser at de minst fornøyd med utformingen av skatter og avgifter innenfor en innovasjonsdrevet økonomi. De råder også myndighetene til å forbedre finansieringsmulighetene for entreprenører og tilrettelegge for entreprenørskap gjennom å styrke offentlige programmer for entreprenørskap (Alsos et al. 2015). Jeg antar at dette kan være en av forklaringene på hvorfor vi i Norge ligger så dårlig an når det kommer til TEA. Tilretteleggingene er for dårlig, noe som gjør entreprenørene usikre når de skal etablere nye virksomheter.

Entreprenørskap krever handling, enten gjennom etableringen av nye produkter og tjenester, nye markeder eller etablering av nye virksomheter (Schumpeter 1934; Lumpkin og Dess, 1996; Gartner, 1985; i McMullen og Shepherd, 2006). Handling er noe som forgår over tid, og vil derfor preges av usikkerhet fordi fremtiden er ukjent (Mises, 1949; i McMullen og Shepherd, 2006). Det er derfor ikke så rart at usikkerhet forblir et sentralt tema innenfor entreprenørskap, men hvordan usikkerheten oppleves knyttet til de ytre omgivelsene og hvordan usikkerheten hindrer eller fremmer gründerhandlinger forblir unntvikkende (Mckelvie et al. 2011).

Milliken (1987) hevder at forskningen på usikkerhet knyttet til var svært populært frem til 1970-tallet og har siden falt dramatisk. Videre hevder han at grunnen til dette er fordi det har vært vanskelig å tolke resultatene fra forskningen. Vi har i dag et behov for å få en større forståelse, definere og måle usikkerheten, spesielt med tanke på entreprenørens opplevde usikkerhet. Et av bidragene i denne oppgaven vil være å besvare hvilken type usikkerhet entreprenøren opplever, og hva som er kilden til usikkerheten.

Ved å få en bedre forståelse av hvordan entreprenøren opplever usikkerheten, vil man også forstå hva som er kilden til usikkerheten og hvordan entreprenøren går frem for å håndtere den. Jeg forutsetter at usikkerheten entreprenørene føler er situasjonsbetinget og tar på bakgrunn av dette utgangspunkt i Milliken (1987) teoretiske rammeverk for opplevd usikkerhet. Dette innebærer man fokuserer på ulike typer usikkerhet om de ytre forholdene en person kan oppleve. Denne usikkerheten kan operasjonaliseres som et multi-dimensjonalt begrep som består av tre ulike usikkerhetstyper, disse er: tilstand, effekt og respons.

I denne oppgaven ønsker jeg å besvare hvordan entreprenørene forstår og håndterer usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen, og hva som er kildene til den opplevde usikkerheten entreprenørene føler. For å undersøke dette har jeg brukt et flercasesdesign hvor jeg har tatt utgangspunkt i en analyse enhet, nærmere bestemt entreprenørene. Alle entreprenørene holder til i Nordland, driver innen for opplevelsesbasert reiseliv og startet opp virksomheten sin i løpet av 2015. I Misvær holder Tor-Olav Lundal til med Vestvatn Artic Cabins, Børge Ousland holder til i Steigen med Manshausen, Frank Hagen holder i Svolvær med The Artic Triple, Trond-Ketil Nilsen holder til på Ballstad med Lofoten Fishing Lodge og Kristian Breivik på Unstad i Lofoten med Lofoten Surfsenter. Videre har jeg forsøkt å besvare hvordan disse entreprenørene forstår usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen og hvordan de har

håndtert usikkerheten. Da det gjerne er i denne fasen entreprenørene har mye nytt å forholde seg til og som kan føre til usikkerhet.

Bedriftsoppstartsfasen er som regel preget av usikkerhet og tilgangen på ressurser er som regel begrenset. For å få et mer prosessuelt syn på hvordan entreprenøren kan gå frem i slike situasjoner har jeg valgt å ta utgangspunkt i Sarasvathys (2001) teori om effectuation.

Effectuation er en beslutningslogikk som baserer seg på at entreprenøren kan skape sin egen fremtid med utgangspunkt i de virkemidlene entreprenøren har rundt seg. I kontrast finner vi causation som tar utgangspunkt i et gitt mål for å så hente inn de virkemidlene man trenger for å nå det gitte målet. Jeg vil gjennom komparative analyser se hvordan beslutningslogikk entreprenørene bruker for å håndtere usikkerheten de opplever i bedriftsoppstartsfasen.

Tema for oppgaven er å forstå hva slags usikkerhet entreprenørene opplever i bedriftsoppstartsfasen og hvordan de håndterer den. Dette innebærer å forstå hva som er kildene til usikkerheten og hvordan entreprenørene handler effektivt i usikre situasjoner. For å belyse de overnevnte temaene har følgende problemstilling blitt definert:

”Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan håndterer de den?”

1.2 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen så jeg behovet for å utforme tre forskningsspørsmål. Jeg har valgt tre spørsmål innenfor tre ulike tema, som jeg synes er viktig og interessant for oppgaven.

Spørsmålene er:

1. *”Hvilke faktorer kjennetegner entreprenørens usikkerhet?”*
2. *”Hvilke faktorer påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet?”*
3. *Hvordan påvirker usikkerhet entreprenørens adferd?”*

Jeg har basert på forskningsspørsmålene utviklet et modell som skal gi en oversikt over hvilke faktorer som påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet og hvordan de håndterer den.

1.3 Oppgavens bidrag

Hvordan entreprenøren opplever usikkerhet er et tema som det er lite forsket på generelt i verden. Tidligere forskning viser at man har sett på noen aspekter som kan fortelle noe om hvordan entreprenøren oppfatter usikkerhet. Som nevnt innledningsvis ligger Norge under gjennomsnittet når det kommer til TEA. Vi står også overfor et paradigme skifte innenfor opplevelsessektoren, noe som igjen gjør at behovet for å redusere usikkerhet rundt nyetablerte virksomheter er økende. For å kunne øke denne andelen er det behov for innsikt og forståelse av hvilke faktorer som påvirker dette. Hvilke tiltak som kan iverksettes og bevisstgjøringen av valgene entreprenøren står overfor. Jeg ønsker derfor at denne oppgaven kan bidra til å øke bevisstheten rundt usikkerhet slik at andelen av nyetablerte bedrifter kan økes.

1.4 Begreper

Under vil sentrale begreper som jeg benytter i oppgaven redegjøres for.

Opplevd usikkerhet – Entreprenørenes manglende evne til å forutsi noe nøyaktig (Milliken, 1987)

Effectuation – Tar utgangspunkt i et gitt sett av virkemidler og fokuserer på å velge mellom mulige effekter som kan skapes med disse virkemidlene (Sarasvathy, 2001).

Causation – Tar utgangspunkt i en bestemt effekt som er gitt og fokuserer på å velge mellom mulige virkemidler for å lage den bestemte effekten (Sarasvathy, 2001).

Self-efficacy – Beskriver en persons tro på egne evner til å utføre en gitt oppgave (Boyd og Vozikis 1994)

1.5 Oppgavens oppbygging

I *kapittel 2* vil det teoretiske rammeverket blir presentert, som er basert på relevant litteratur slik at jeg kan besvare problemstillingen på best mulig måte. Jeg vil å starte dette kapitlet med å se på hva usikkerhet er og hvilke typer usikkerhet entreprenøren står over for. Videre vil jeg å se å på hvem entreprenøren er, eksterne omgivelser som entreprenøren kan oppfatte som usikkerhet, muligheter og til slutt entreprenørens adferd. Helt til slutt i kapitlet vil jeg presentere en forskningsmodell som er basert på det teoretiske grunnlaget.

I *kapittel 3* vil jeg presentere og forklare det metodiske valget jeg har tatt for oppgaven. Jeg vil forklare hvordan jeg har gått frem for å samle inn data, og hvordan jeg har analysert det innsamlede datamaterialet. Til slutt vil jeg snakke om studies kvalitet og forskningsetikk.

Kapittel 4 gir en kort presentasjon av entreprenørene og deres bedrifter. Informasjonen har jeg samlet inn under intervjuene.

I *kapittel 5* vil alle de viktigste funnene bli presentert, som skal bidra til svar på forskningsspørsmålene mine. Jeg vil også benytte meg av forskningsmodellen som jeg presenterte i kapittel 2, slik at man kan få en dypere forståelse av hvilke faktorer som er med på å påvirke usikkerheten entreprenøren står overfor og hvordan de håndterer det.

I *kapittel 6* vil jeg drøfte de viktigste funnene og forsøke å svare på problemstillingen. Jeg vil også forsøke å svare på forskningsspørsmålene og presentere en utvidet forskningsmodell. Modellen vil vise sammenhengen mellom funnene og forklare hvilke faktorer som er med på å forklare hvordan entreprenøren oppfatter og håndterer usikkerhet. Videre presenteres oppgavens oppgavens begrensninger og videre forskning, før jeg helt til slutt vil presentere noen implikasjoner.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant litteratur som jeg mener er relevant for oppgaven og for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Min problemstilling er: ”*Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan håndterer de det?*”

Med utgangspunkt i problemstillingen vil kapitlet først ta for seg usikkerhet, der jeg blant annet vil komme inn på opplevd usikkerhet som oppgaven baserer seg på. Videre vil jeg presentere litteratur om self-efficacy, altså hvordan entreprenørens interne forutsetninger kan overvinne usikkerhet siden opplevd usikkerhet er avhengig av personen som opplever den. Jeg vil også se på hvordan usikkerhet påvirker mulighetene entreprenøren identifiserer i oppstartsfasen. Avslutningsvis vil jeg presentere en modell som skal forklare hvordan disse temaene henger sammen og hvordan dette vil påvirke entreprenørens adferd.

2.1 Usikkerhet

Usikkerhet er et sentralt begrep innenfor organisasjonslitteraturen, men mangelen på robuste og generaliserbare funn som forklarer hvordan usikkerheten kan fremme eller hemme entreprenørielle handlinger forblir unnvikende (McKelvie et al., 2011). Teoretikere har lenge forsøkt å forklare hvordan beslutningstakere forstår eller forsøker å svare på forholdene knyttet til de ytre omgivelsene. Noen mener at usikkerhet har med manglende informasjon om årsak og virkningsforhold (Lawrence og Lorsch, 1967; i McKelvie et al., 2011) mens andre mener at usikkerhet beskriver ”*en manglende evne til å forutsi nøyaktig hva utfallet av en beslutning kan være*” (Downey et al, 1975; Duncan, 1972; Schmidt og Cummings, 1976; i McKelvie et al., 2011, s. 276). Problemet med disse tilnærmingene er at de definerer de ytre omgivelsene for usikkerhet, altså det *objektive* og ikke hvordan entreprenøren opplever usikkerheten, det *subjektive* (Milliken, 1987).

Jeg har i denne oppgaven valgt å legge et subjektivt perspektiv til grunn for hvordan usikkerheten oppleves av entreprenøren. Dette er det to grunner til; for det første mener jeg at usikkerhet er noe personer oppfatter forskjellige gjennom tolkning av omgivelsene. For det andre hevdes det at ”objektiv” usikkerhet knyttet til miljøet ikke kan påvirke beslutninger og operasjoner direkte i en virksomhet fordi beslutningstaker eller entreprenøren står i mellom det ”objektive” miljøet og virksomhetens aktiviteter (Ford og Schellenberg 1982; i Harrison, 2003).

I stedet for å fokusere på det objektive, er det viktig å forstå hvordan usikkerheten oppleves av beslutningstakeren og ikke bare hva som er kilden til denne usikkerheten. Ofte henger usikkerheten sammen med entreprenørens handlinger, siden dette er noe som gjøres over tid. Man kan ikke forutse hva som vil skje i fremtiden. Et eksempel på dette kan være at entreprenøren lanserer et nytt produkt til markedet som tar tid. I mellomtiden kan andre aktører i markedet ha levert et bedre og kanskje et mer spennende produkt som gjør at kundene ikke vil kjøpe produktet entreprenøren tilbyr. Milliken (1987) definerer entreprenørens usikkerhet ved at de har en manglete evne til å forutsi noe nøyaktig. Han sier videre at man bør ha fokus på å definere hvordan ulike typer usikkerhet om de ytre forholdene kan oppleves av en beslutningstaker. Denne formen for usikkerhet blir betegnet som *opplevd usikkerhet*. Undersøkelser viser at når man har opplevd noe trenger man en form for overbevisning om at det man opplevde faktisk har skjedd. Dette krever en form for troverdighet som også er beslektet følelsen av tvil, som betyr at man er usikker. Man kan med andre ord si at usikkerhet produserer entreprenørielle handlinger (Neufeldt & Sparks, 1995; i McMullen og Shepherd 2006). Dette støttes opp av McKelvie et al. (2011) teori om at opplevd usikkerhet har stor påvirkningskraft til entreprenørielle handlinger.

Opplevd usikkerhet kan ha betydning for hvordan entreprenøren velger å gå fram. Faktorer som kan påvirke de entreprenørielle handlingene kan for eksempel være entreprenørens egenskaper, adferd eller markedet. Det er viktig å se på hvordan entreprenøren tolker usikkerheten i ulike situasjoner. Det kan også tenkes at usikkerheten ikke bare påvirker en bestemt situasjon, men at det blir en slags domino effekt. Hvis entreprenøren i utgangspunktet er usikker og søker råd, vil det resultere i at han blir mer usikker? Eller vil opplevd usikkerhet påvirke entreprenørens handling? Det vil være opp til entreprenøren selv å bestemme hvordan usikkerhet påvirker adferden, i tillegg til hvilke situasjoner de føler seg usikre. Når jeg i denne oppgaven snakker om usikkerhet, er min oppfatning at usikkerhet er noe entreprenøren selv opplever – og at usikkerheten håndteres ved hjelp av entreprenørens egenskaper. Dette vil sannsynligvis føre til at entreprenørene i identiske situasjoner kan oppleve usikkerheten forskjellig. Hvordan entreprenøren opplever usikkerhet ser jeg kan være situasjonsbetinget, noe som gjør at jeg videre ønsker å gå nærmere inn på Millikens (1987) tre usikkerhetstyper.

2.1.1 Tre typer opplevd usikkerhet

Som jeg har vært inne på tidligere kan entreprenørens opplevelse av usikkerhet være situasjonsbetinget. Usikkerhet som entreprenøren opplever kan operasjonaliseres som et multi-dimensjonalt begrep som består av usikkerhetstypene *tilstand*, *effekt* og *respons* (Milliken, 1987). En person opplever tilstand usikkerhet når han eller hun oppfatter at en del av det ytre miljøet er i endring og er uforutsigbart. Dette kan for eksempel være demografiske, sosiokulturelle eller hvilke handlinger kundene og konkurrentene kan ta. For å forenkle utsikkerheten knyttet til tilstand, kan man stille seg spørsmålet ”hva skjer der ute?”. Denne typen usikkerhet er den eneste usikkerhetstypen som er relatert direkte til uforutsigbarhet eller hvordan tilstanden er i omgivelsene. Effekt usikkerhet er knyttet til en persons evne til å forutsi hvordan miljømessige hendelser eller endringer vil påvirke entreprenørens organisasjon. For å forenkle, innebærer effektusikkerhet en manglende forståelse av årsak-virkningsforhold. Den siste typen av usikkerhet er respons, som handler om entreprenørens manglende evne til å se konsekvensene av et valg. Usikkerhet knyttet til respons går på entreprenørens handlinger. Noe av forklaringen på hvorfor resultatene av tidligere forskning ikke har vært optimale, er fordi man har forsket på disse usikkerhetstypene sammen, og ikke hvordan usikkerhetstype enkeltpersoner kan oppleve. En annen forklaring er at det ikke er klare bevis for sammenheng mellom objektive kjennetegn i omgivelsen og oppfatningen av usikkerhet, dette er fordi usikkerhet er noe som er ”utenfor” en persons kognisjon (McKelvie et al., 2011).

2.1.2 utfordringer ved opplevd usikkerhet

På samme måte som opplevd usikkerhet er en avgjørende faktor for hvordan entreprenøren handler, er det også viktig å komme inn på utfordringene med opplevd usikkerhet. Her vil det spesielt være interessant å se på hvilke utfordringer de ulike usikkerhetstypene har.

Tilstand

Ved tilstandusikkerhet kan det være vanskelig for entreprenøren å identifisere trusler og muligheter når man står overfor uventede endringer i miljøet (Milliken, 1987). Eksempler på dette kan være usikkerhet knyttet til markedet der de som etterspør tilbudet (kunden), ikke forstår verdien av det som tilbys. Markedene skifter, noe som også kan påvirke entreprenøren ved at andre aktører tilbyr en lignende tjeneste som kanskje er halvparten av prisen. Dette kan påvirke entreprenøren på en måte slik at de mister kontakten med kundene fordi de velger det

”billigste” alternativet. Det kan også være vanskelig for entreprenører å se hvilke handlinger relevante organisasjoner eller organisatoriske valgkretser (leverandører, kommune, regjering) kan ta. Tilstandsusikkerheten kan også være en ufullstendig forståelse av sammenhengen mellom elementene i miljøet (Milliken, 1987).

En annen faktor som kan påvirke tilstandsusikkerheten er kapital, siden dette er en viktig ressurs for entreprenøren. Hvis entreprenøren ikke har tilgang på kapitalen som kreves vil det være veldig vanskelig å starte eller drifte en virksomhet. I følge GEM rapporten 2013 ble rammebetingelsen finansiering sett på som en utfordring, og da spesielt med tanke på uformelle investorer (Alsos et al., 2014). Denne nedgangen har i midlertid snudd og har gått noe opp igjen i 2014, som er viktig for innovative og vekstorienterte bedrifter (Alsos et al., 2015).

Effekt

I forhold til tilstandsusikkerheten mener Milliken (1987) at effektusikkerheten er mer spesifikk fordi det innebærer at man har en manglende evne til å forstå effekten av hendelser i organisasjonen. Noe som gjør det mer sannsynlig at den vil være mer fremtredende når man identifiserer muligheter og trusler.

Respons

Utfordringen ved responsusikkerhet er at man må forstå og evaluere hvilke alternativ man har (Milliken, 1987). Dette er fordi responsusikkerheten er knyttet opp mot entreprenørens handlinger (Jackson, Shuler og Vredenburgh; i Milliken, 1987). Eksempler på dette kan være at det kommer inn nye aktører på markedet som leverer eller tilbyr et produkt som gjør at entreprenøren er nødt til å handle raskt. Opplever man en stor usikkerhet knyttet til respons kan det føre til at entreprenøren kopierer andre entreprenører ved å anta at det er det beste alternativet.

2.1.3 Oppsummering usikkerhet

I dette kapittelet har jeg snakket om usikkerhet, og hvorfor det er viktig å forstå hvordan usikkerheten oppleves av entreprenøren, som også har betydning for hvordan entreprenøren handler. Jeg ser også at usikkerhet er situasjonsbetinget som kan ha den betydning at entreprenøren i identiske situasjoner kan oppleve usikkerheten forskjellig. Hvilken type usikkerhet entreprenøren møter er avhengige av omgivelsene og entreprenøren selv. Jeg vil

derfor i neste delkapittel se nærmere på hvordan entreprenørens egen mestringsevne kan påvirke hvordan entreprenøren opplever usikkerhet.

2.2 Entreprenøren

Det har lenge vært en diskusjon om mennesker er født til å bli en entreprenør eller om entreprenører kan lages (Nielsen et al., 2012). I følge Korunka et al. (2003) kan utviklingen av entreprenøren som individ tas i betraktning gjennom tre faser. Tidlig på 1960- og 1970-tallet i den ”optimistiske fasen” trodde man at entreprenørene var født med ulike egenskaper som igjen utgjorde en entreprenøriell personlighet som man kunne identifisere og skille fra andre personer. I den ”kritiske fasen” på 1980-tallet var entreprenøren sett på som et mye mer komplekst fenomen og det var da ikke nok å kun se på personlighetstrekk, men også på interaksjonene mellom mennesket og miljøet rundt. Dette åpnet opp muligheten for å se at mennesket var født som entreprenører, men var laget som entreprenører over tid (ibid). Den siste fasen var på 2000 tallet da fokuset igjen ble å se på menneskets personlighet, men i stedet for å kun se på personlighetstrekkene var det også andre faktorer som spilte inn. Gjennom analyser av kognitive prosesser fant forskere en mer dynamisk forståelse av entreprenørens personlighetstrikk som identitet, hensikt og valg (Nielsen et al., 2012).

Bolton og Thompson (2004) definerer en entreprenør slik: *”A person who habitually creates and innovates to build something of recognised value around perceived opportunities”* (s. 16). Denne definisjonen kan tolkes som at man tar utgangspunkt i entreprenørens egenskaper, fordi han skaper og fornyer (for eksempel et produkt) for å tilføre verdi rundt den oppfattede muligheten. Jeg legger denne definisjonen til grunn for oppgaven.

Denne oppgaven skal se nærmere på hvordan entreprenøren påvirker den opplevde usikkerheten, som igjen påvirker entreprenørens adferd. Det vil derfor være naturlig for meg å starte med entreprenørens personlighetstrekk, for så å gå videre til entreprenørens egen mestringsevne (self-efficacy) som har betydning for hvordan han opplever usikkerhet, som igjen påvirker adferden.

2.2.1 Entreprenørens personlighetstrekk

I den ”optimistiske” fasen fant man tre personlighetstrekk som skilte entreprenører fra ikke-entreprenører. I følge Korunka et al. (2003) var disse: (1) behov for prestasjon, (2) intern fokus av kontroll og (3) risikotilbøyelighet. Forskere har lenge forsøkt besvare spørsmålet på hvem entreprenøren er. William B. Gartner (1988) mener at dette ikke vil føre oss til en definisjon av entreprenøren eller hjelpe oss å forstå fenomenet rundt entreprenørskap. Videre hevder han at man ikke bare kan se på entreprenørens karakter og egenskaper alene, men at man også må fokusere på entreprenørens adferd. Dette er fordi entreprenørens personlighetstrekk er støttende til entreprenørens adferd. Mange ser på entreprenøren som spesielle personer fordi de klarer å oppnå ting, som andre ikke klarer. Disse spesielle prestasjonene må være på bakgrunn av noe spesielt, er det mange som tenker og det er vanskelig å ikke tenkte sånn (Gartner, 1988). For å finne entreprenørens personlighet er man også nødt til å se på deres adferd. En entreprenør er ikke noe man er, men ut i fra det man gjør.

William R. Pendergast (2003) hevder at man er nødt til å se på sammenhengen mellom entreprenørens erfaring og personlighetstrekk. Tabell 2-1 basert på Pendergast (2003, s. 5) viser fire entreprenørielle erfaringer, disse er: *muligheter, usikre situasjoner, ressursknapphet og dynamikk*. Jeg vil under gi en forklaring på sammenhengen mellom disse.

Entreprenørielle erfaringer	Entreprenørens personlighetstrekk
Muligheter	handlings-orientert (proaktiv), behov for prestasjon
Usikre situasjoner	selvstendighet, risikovilje, og kreativitet
Ressursknapphet	Nettverk, nisjer, utholdenhet og besluttsomhet
Dynamikk	Improvisasjon, empirisk og pragmatisk holdning

Tabell 2-1: Sammenhengen mellom erfaringer og personlighetstrekk (Pendergast, 2003, s. 5).

Mulighetsfokus

Proaktive personligheter søker etter muligheter, er initiativrik og tar affære. De har en holdning som tilsier at de ”bare gjør det”. Mulighetene gir også entreprenøren behov for prestasjoner i form av å oppnå et mål (McClelland, 1961 og 1965; i Pendergast, 2003). Dette målet kan for eksempel være å etablere en ny virksomhet (Pendergast, 2003).

Usikre situasjoner

Usikre situasjoner i seg selv gir entreprenøren muligheten til å introdusere nye og kreative tiltak som kan endre de eksisterende spillereglene. Evnen til å håndtere usikkerhet reduserer entreprenørens oppfatning av risiko som ellers i usikre miljøer kan hindre han/henne til å handle. I usikre situasjoner er entreprenøren nødt til å vise kreativitet for å finne de beste løsningene på de problemene og utfordringene som han/hun står overfor. Entreprenøren ønsker også en form for selvstendighet, der de er sjefen og bestemmer selv (Pendergast, 2003).

Ressursknapphet

Entreprenører som starter virksomheten sin ut fra begrensede ressurser er helt avhengige av venner og allierte for å kunne kompensere. Vellykkede entreprenører dyrker nettverkene og koalisjonsbygging for å øke sine knappe ressurser (Low og MacMillan, 1988; Sweeney, 1987; Birley, 1985; Johannisson, 1985; Das and Teng, 1997; Johannisson, 1998; Szarka, 1990; i Pendergast, 2003). Når entreprenøren er preget av knappe ressurser kan de fokusere på lokale eller nye markeder der usikkerheten for nye konkurrenter blir for stor (Bhilde, 2000; i Pendergast, 2003). Knappe ressurser, nye ideer og uventende hendelser er en del av entreprenørskapsprosessen og krever utholdenhet (Pendergast, 2003).

Dynamikk

I skiftende miljøer møter entreprenører stadig på behovet for å improvisere for å svare på utfordringene de møter. De er også nødt til å eksperimentere seg fram for å se hva som fungerer best gjennom pragmatiske og empiriske tilnærminger (Pendergast, 2003).

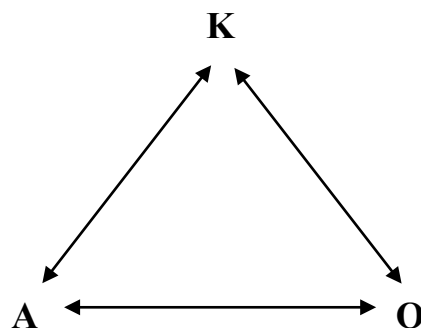
2.2.2 Teori om egen mestringsevne

Jeg vil i denne oppgaven undersøke hvordan entreprenørens egenskaper kan ha innvirkning på entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd. Til dette vil jeg bruke teori om self-efficacy som handler om hvordan adferd kan overbevise enkeltpersoner til å lykkes, eller produsere gode resultater. Det kan tenkes at menneskelig adferd kun er en personlig egenskap, eller at dette er noe som er iboende hos alle mennesker. Jeg mener at teorien om self-efficacy vil belyse det overnevnte tema.

Begrepet self-efficacy eller egen mestringsevne på norsk, er avledet fra Banduras (1977) sosiale læringsteori som beskriver en persons tro på egne evner til å utføre en gitt oppgave (Boyd og Vozikis, 1994). Enkeltindivider har en tendens til å velge situasjoner de kan kontrollere, og unngår de situasjonene de ikke kan kontrollere (Bandura 1977b, 1982; Bandura og Schunk 1981; Wood and Bandura 1989; i Chen et al., 1998). Self-efficacy er noe man tilegner seg gradvis gjennom utviklingen av komplekse, kognitive, sosiale, språklige og fysiske ferdigheter som man får gjennom erfaring (Bandura, 1982; Gist, 1987; i Boyd og Vozikis, 1994).

Gjensidig kausalitet av Self-efficacy

Banduras sosiale læringsteori skiller seg ut fra andre tradisjonelle teorier ved å vektlegge gjensidige årsakssammenhenger mellom adferd (A), kognitive og andre personlige faktorer (K) og omgivelsene (O). Figur 2-1 basert på Chen et al. (1998 s. 298) viser sammenhengen mellom adferd, kognisjon og omgivelse.



Figur 2-1. Forholdene mellom adferd (A), kognisjon (K) og omgivelsene (O) (Chen et al., 1998, s. 298).

Figuren er utformet slik at gjensidig påvirkning ikke forekommer samtidig. For å forklare det kan det tenkes at en persons handling kan endre omgivelsene og måten han eller hun ser seg selv i omgivelsene. På en annen siden kan omgivelsene og en personens oppfatning av seg selv og omgivelsene også påvirke adferden (Wood og Bandura 1989; i Chen et al., 1988). Det er svært viktig å ha en god oppfatning av gjensidig kausalitet for å forstå self-efficacy og de avgjørende faktorene og effektene (Chen et al., 1988).

Kilder til Self-efficacy

Personer utvikler og styrker troen på deres egen mestringsevne gjennom fire kilder; (1) mestringserfaring, (2) modellering (observasjons læring), (3) sosial overtalelse og (4) vurdering og korreksjon av egen psykologisk tilstand (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989; i Boyd og Vozikis, 1994).

Mestringserfaring

Forskning viser at erfaringsmestring eller ytelse var den mest effektive variabelen for self-efficacy, (f.eks. Bandura 1977b, 1982, 1986; Bandura og Schunk, 1981; Wood og Bandura, 1989; i Chen et al., 1988) men ytelse og ytelsesprestasjoner er ikke bare et resultat av self-efficacy, men også den faktoren som bestemmer self-efficacy. Personer med høy self-efficacy viser mer utholdenhet i møte med hindringer og tilbakeslag, de har en iboende interesse i oppgavene de utfører og er villig til å gi det lille ekstra (Chen et al., 1988). Som et resultat har økt self-efficacy en tendens til å generalisere seg til andre situasjoner der ytelsen er lav. Den overføres ikke bare til lignende situasjoner, men også til andre aktiviteter som er helt forskjellige fra den aktuelle situasjonen. For å overvinne motstanden på en best mulig måte er innsats og utholdenhet gjennom direkte erfaringer en god måte å få en stabil og robust følelse av egen mestringsevne (Bandura, 1977). Personer som møter gjentatte feil eller uhell tidlig i hendelsesforløpet reduserer ytelsen (ibid), som igjen kan føre til at entreprenøren mister motet. Tilbakeslag i ytelsen gjør også noe positivt i form av at entreprenøren lærer at vedvarende innsats er nødvendig for å lykkes. I tillegg utvikler man en følelse av trygghet slik at feil og tilbakeslag håndteres på en effektiv måte (Wood og Bandura, 1989; i Boyd og Vozikis, 1994).

Modellering

Observasjonslæring gjennom modellering er den andre måten å utvikle troen på egen mestringsevne. Ved å observere hvordan andre utfører vanskelige situasjoner uten negative konsekvenser, kan man til slutt trekke slutninger om hvor mye innsats og ferdigheter som er nødvendig for at man selv skal oppnå samme resultater. Man innbiller seg at når andre er i stand til å gjennomføre slike situasjoner, har man selv det som trengs for å oppnå det samme resultatet (Bandura og Barab, 1973; i Bandura, 1977). Dette kan sammenlignes med kompetanse der en studie gjort av McKelvie et al. (2011) viser at kompetanse har en positiv innvirkning på effektusikkerhet (Jf. Kapittel 2.1.2). Kompetanse kan påvirke effektusikkerheten ved at entreprenøren overvurderer sin egen evne til å forutsi fremtiden, fordi de ”vet mer” og kan på bakgrunn av det ”vite bedre” (Fishhoff 1982; Akers et al. 1986; Gustafsson 2006; i McKelvie et al., 2011).

Sosial overtalelse

Sosial overtalelse blir ofte brukt fordi det er lett tilgjengelig. Dette handler om tilbakemeldinger og overbevisende samtaler som leder personer gjennom forslag, som får dem til å tro at de kan utføre en oppgave (Gist og Mitchell, 1992; i Boyd og Vozikis, 1994). Dette vil sannsynligvis føre til større arbeidsinnsats (Bandura, 1977). Det er derfor viktig å vurdere kompetansen, påliteligheten og prestisjen til den overtalende personen når man skal vurdere om den overbevisende informasjonen er til nytte. Det er også farer med sosial overtalelse, da dette kan føre til at man tar egen mestringsevne til urealistiske nivåer. (Boyd og Vozikis, 1994).

Vurdering og korreksjon av egen psykologiske tilstand

Den siste kilden til informasjon om self-efficacy handler om å vurdere personlige evner, fordi mennesker ofte er avhengige av deres egne oppfatninger av de psykologiske tilstandene (Boyd og Vozikis, 1994). Stressende situasjoner fremprovoserer emosjonelle tilstander som forteller noe om personens prestasjoner. Vi kan si at prestasjonsytelse og den emosjonelle tilstanden på mange måter henger sammen, fordi den emosjonelle tilstanden påvirker prestasjonene. En person som ikke er preget av motvilje eller frykt, vil forvente suksess og økt ytelse (Bandura, 1977). Derimot vil en person som opplever usikkerhet eller angst ha en manglende evne til å forstå effekten av hendelser som skjer rundt personen som gjør at de mister motivasjonen og bidrar til lav self-efficacy (Stumpf, Breif og Hartman, 1987; i Boyd og Vozikis, 1994).

2.2.3 Oppsummering entreprenøren

I dette kapittelet har jeg snakket om entreprenøren som person og sett på hvilke egenskaper og personlighetstrekk som kjennetegner entreprenøren som kan ha påvirkning på opplevd usikkerhet. Jeg har også sett på entreprenørens egen mestringsevne (self-efficacy) og hvordan den påvirker adferden. For entreprenøren ser jeg at deres personlighet ikke kan beskrives alene, da man er nødt til å se på deres adferd, altså hva de gjør. Self-efficacy har stor betydning for entreprenørens ytelsespresentasjoner. Jeg vil i neste delkapittel se på hvordan ulike påvirkningskilder i de eksterne omgivelsene påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd.

2.3 Eksterne omgivelser

Entreprenøren kan oppleve usikkerhet gjennom flere ulike påvirkningskilder i de eksterne omgivelsene, som igjen kan være en kilde til hvorfor Norge i 2014, hadde en TEA (tidligfase entreprenørskapsaktivitet) på 5,7 % som er den laveste som er målt for Norge i løpet av alle årene GEM har vært gjennomført (Alsos et al., 2015). Jeg har valgt å se på hvordan de eksterne omgivelsene kan føre til opplevd usikkerhet for entreprenøren. Dette innebærer at jeg blant annet vil se på myndighetene påvirkning, som kan være relevant for entreprenørens opplevde usikkerhet. Det kan tenkes at myndighetenes reguleringer kan føre til usikkerhet siden entreprenørene ikke har noe kontroll over disse. Entreprenøren kan også til dels ha kontroll over markedet, men dette ser jeg også på som en påvirkningskilde til usikkerhet.

2.3.1 Statlig påvirkning

I GEM-rapporten for 2014, kommer det frem i rammebetingelsene for entreprenørskap i Norge hva ekspertene mener (Alsos et al., 2015). I 2014 var det 37 eksperter innenfor ulike områder som svarte på den norske delen av undersøkelsen. Ekspertene ble bedt om å redegjøre de tre viktigste aspektene som myndighetene burde fokusere på for å øke entreprenørskap i Norge. De tre områdene var; den politiske prioriteringen, skatter og byråkrati (ibid). Videre mente de at myndighetene også burde fokusere på å forbedre entreprenørens finansieringsmuligheter og styrke offentlige programmer for å tilrettelegge for entreprenørskap. Ekspertene fikk også muligheten til å gi en skriftlig beskrivelse på forbedringene på rammebetingelsene, der de kom med kommentarer som: *"Overdrevent detaljert byråkrati, skatteregler og manglende forståelse blant politikere for betingelser som fremmer entreprenørskap er de viktigste hindringene. I tillegg kommer en særnorsk motvilje*

mot vedlikehold og utbygging av fysisk infrastruktur. " Dette utsagnet ble støttet av en annen ekspert: *"Vi drukner i pålegg fra Arbeidstilsynet, krevende HMS arbeid, avgifter og dokumenter som ikke fremmer vekst, men som kveler den. Dette er ugress i åkeren og noen ganger lure jeg på om det er ugress vi dyrker."* (Gjengitt i Alsos et al., 2015 s. 46).

I følge Ulriksen et al. (2015) sier de seg enige i ekspertenes utsagn, da de i rapporten *"Logistikk i verdensklasse; en forutsetning for økt verdiskapning i Nord-Norge"* hevder at vi i Nord-Norge har behov for logistikk-løsninger i verdensklasse. Videre hevder de at vi er nødt til å fjerne flaskehalsene, fordi slik som de nordnorske bedriftene er lokalisert i dag tilfredsstillende vi ikke markedet, vi leverer ikke tide, taper rennommé og mister konkurransekraft. De mener bakgrunn for dette er fordi vi i Nord-Norge har en mangelfull infrastruktur (dårlige veier), mangel på operasjonelle løsninger (ferger med for lav kapasitet) og været som er faktorer vi har mindre kontroll på.

Regjeringen laget i 2015 en "Gründerplan" med en rekke tiltak for øke veksten av gründere i Norge, som også er en del av regjeringens forslag for statsbudsjett for 2016 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Jeg har i denne oppgaven valgt å ta for meg de tiltakene som jeg mener er relevant for oppgaven. Regjeringen ønsket blant annet å *styrke tilgangen på statlig kapital* i tidlig fase for gründere, ved at mer privat kapital investeres tidlig i gründerprosjekter. I 2016 vil regjeringen blant annet styrke presåkornfondordningen med 100 millioner, slik at unge, innovative bedrifter får tilgang på privat investeringskapital. Dette er på bakgrunn av at gründerbedrifter kan oppleve få kapitalkilder, og at det er vanskelig å få lån med tanke på sikkerhet og betalingshistorikk å vise til (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Videre ønsket de at gründere mottar raskere tilskudd fra Innovasjon Norge, ved at gründere mottar tilskudd forskuddsvis og underveis i prosjektet i stedet for etterskuddsvis. Dette ønsker de å gjøre ved å styrke Innovasjon Norges etablerertilskuddsordninger med 150 millioner kroner. Regjeringen ønsket også å *styrke tilgangen på kompetansen*, fordi de hevder at mangel på kunnskap og kompetanse er et av de største hindrene for gründere når det kommer til etableringen av egen virksomhet. Dette skal de løse ved å bedre tilgangen på veiledning og nettverk og satser 30 millioner kroner på "Møteplassen for vekst" som skal gjøre tilgangen på kapital og kunnskap lettere for gründere (ibid.). Til slutt ønsker regjeringen å gjøre det *lettere for gründere* fordi mange gründerbedrifter og spesielt de små opplever at rapportering og administrasjonsarbeid stjeler mye av tiden til drift og utvikling. Regjeringen arbeider for at hverdagen til bedriftene skal bli lettere ved å forsterke digitaliseringsprosessen

(Altinn) slik at gründere bare unntaksvis må henvende seg til offentlige kontorer (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

2.3.3 Miljøet

Miljøet kan også være en påvirkningskilde til opplevd usikkerhet for entreprenøren fordi markedet består av ulike elementer som kan påvirke hvordan entreprenøren responderer. Slike miljøer kan være avgjørende for entreprenørens muligheter eller trusler, som igjen kan føre til usikkerhet. Eksempler på dette kan være konkurranse i markedet eller miljøer som er i stadig endring. Jeg vil videre se på hvordan dynamiske og fiendtlige miljøer kan påvirke entreprenørens opplevde usikkerhet i markedet.

Dynamiske miljøer

Dynamiske miljøer refererer til miljøer som er preget av høy uforutsigbarhet til både kunder og konkurrenter, samt raske endringer i markedstrender og næringsutviklingen (Dess og Beard, 1984; Miller, 1987; i Wiklund og Shepherd, 2005). Den indikerer også usikkerheten som gradvis ødelegger entreprenørens evne til å forutsi fremtidige hendelser, samt deres innvirkning på organisasjonen (Khandwalla, 1977; i Lumpkin og Dess, 2001). Hvordan entreprenøren responderer til dynamiske miljøer vil være avhengig av strategien de velger å bruke. Begrepet, ”entreprenøriell orientering”, blir brukt for å beskrive strategier til entreprenørielle virksomheter (Lumpkin og Dess, 1996; i Lumpkin og Dess, 2001). De hevder videre at entreprenøriell orientering (EO) består av fem dimensjoner, men at *proaktivitet* som er en av fem, vil gi høyere ytelse til virksomheter i dynamiske miljøer. Lumpkin og Dess (2001, s. 431) definerer proaktiviteten slik: ” *Proaktivitet er et mulighets-søkende, fremtidsrettet perspektiv som innebærer innføring av nye produkter eller tjenester i forkant av konkurransen og handler i påvente av fremtidig etterspørsel for å skape endring og forme miljøet*”.

Fiendtlige miljøer

Fiendtlige miljøer omhandler miljøer som er preget av intens konkurranse om kundene og der ressursene er begrenset (Lumpkin og Dess, 2001). Videre hevder de at den beste strategien man kan legge seg på for å håndtere slike miljøer er *konkurranseaggressivitet*, som er en reaksjon på trusler (ibid.). Dette innebærer hvordan virksomhetene reagerer på konkurransedyktige trender og krav som allerede finnes i markedet. Det gir også

virksomheten evnen til å være en avgjørende spiller i markedet og handle for å sikre eller styrke sin posisjon blant andre konkurrenter (Lumpkin og Dess, 2001).

2.3.4 Oppsummering eksterne omgivelser

I dette delkapittelet har jeg sett på ulike faktorer i de eksterne omgivelsene som jeg mener har betydning for entreprenørens opplevde usikkerhet. Dette kan være forhold som entreprenøren ikke kan kontrollere, altså statlig påvirkning eller været. Videre har jeg også sett på hvordan miljøet, da med tanke på hvordan det eksterne miljøet kan påvirke entreprenøren og hvilke typer miljøer de kan være utsatt for. Det kan også tenkes at miljøet vil bestemme entreprenørens adferd. Entreprenørens påvirkningskilder i de eksterne omgivelsene kan også påvirke hvordan entreprenøren responderer til en gitt mulighet. Jeg vil derfor i neste delkapittel gå nærmere inn på hvordan entreprenøren identifiserer forretningsmuligheter og hvilke typer muligheter de står over.

2.4 Forretningsmuligheter

Det har lenge vært en diskusjon om hva en mulighet er. På samme måte som det har vært om hvem entreprenøren er. I diskusjonen rundt muligheter er det spesielt to perspektiver som skiller seg ut. Kirzner på sin side hevder at muligheter bare er noe som ”faller” over en slik at vi kan *oppdage* dem. Mens Schumpeter på den andre siden hevder at muligheter er noe som tilhører fremtiden, som er *skapt* gjennom måten som den enkelte handler og samhandler med andre mennesker, så vel som hans eller hennes evne til å reflektere over disse (ifølge Nielsen et al., 2012). Sarasvathy (2008) deler dette synet og argumenterer for at muligheter ikke er noe konkret som venter på å bli oppdaget, lagt merke til av entreprenøren, men er noe som skapes av mennesker. Ardichvili et al. (2003) deler både Kirzner og Schumpeters syn ved at en muligheten i grove trekk kan være sjansen til å møte et markeds behov (ønsker eller interesser) gjennom en kreativ kombinasjon av ressurser som kan gi en overlegen mulighet (Schumpeter 1934; Kirzner, 1973; Casson 1982, i Ardichvili et al., 2003). Ardichvili beskriver muligheter som: ” [...] *en rekke fenomener som begynner uformet og som bli mer utviklet over tid*”. Siden jeg i dette delkapittelet skal se på hvordan mulighetene påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd, er det derfor naturlig å se på hvordan man kan identifisere muligheter først.

2.4.1 Identifisering av muligheter

Sarasvathy et al. (2011) mener det er tre ulike syn på entreprenørielle muligheter. Det første synspunktet er allokering, der en mulighet er enhver mulighet for å tilrettelegge virkemidlene på en bedre måte slik at man oppnår et gitt mål. Dette innebærer at entreprenøren må vurdere hvilke virkemidler de har behov for og hvordan de skal få tilgang til dem for å nå målet.

Mulighetene **gjenkjennes** gjennom en deduktiv prosess der både kildene til tilbud og etterspørsel er kjent. Ved å implementere denne muligheten inn i eksisterende eller en ny virksomhet, vil man kunne utnytte eksisterende markeder. Videre hevder de at usikkerheten dette medfører kan håndteres gjennom diversifisering. Dette innebærer at man beveger seg ut i det ukjente med både nye produkt -og markedsområder.

Det andre synet er oppdagelse, der en mulighet er muligheten til å rette opp i feil, slik at man kan skape nye måter for å oppnå det gitte målet. Mulighetene **oppdages** gjennom induktive prosesser der man bare vet den ene siden, la oss si tilbudssiden og ikke etterspørselen. Den siden man ikke vet noe om (etterspørselen), må oppdages før man kan sette disse sammen og implementere dem. Usikkerheten håndteres gjennom eksperimentering (Sarasvathy et al., 2011). Sommer et al. (2009) hevder i likhet med Sarasvathy at eksperimentering eller prøving og feiling er en god håndtering av usikkerheten. Dette innebærer at entreprenøren aktivt søker etter ny informasjon, og i likhet med Sarasvathy et al. (2011), må justere virkemidlene og målet for å tilpasse seg den nye informasjonen. Ved å være fleksible i tilpasningen til ny informasjon kan man oppdage nye muligheter. Et eksempel på dette er Apple og HPs personlige digitale assistenter (Leonard-Barton, 1995; i Sommer et al., 2009).

Det tredje og siste synet for entreprenørielle muligheter er det kreative synet, der en mulighet er muligheten til å skape nye virkemidler og mål. Mulighetene **skapes** gjennom en abduksjonsprosess når man ikke vet hva tilbudet eller etterspørselen er, og må skape dem selv. Oppfatningen av muligheten har noe å gjøre med at man må skape nye markeder. Usikkerheten rundt å skape muligheter håndteres gjennom effectuation, som vil si at entreprenøren skaper fremtiden i stedet for å forutse den (Sarasvathy et al., 2011).

2.4.2 Typer muligheter

I et forsøk på å forklare hvilke typer muligheter entreprenøren identifiserer finner jeg Ardichvili et al. (2003). Han mener at muligheter er noe som utvikler seg over tid, der en mulighet starter som små enkle konsepter som over tid blir utviklet og bearbeidet av entreprenøren. Som jeg nevnte tidligere er grunnlaget for dette delkapittelet å se på hvordan muligheter påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd. Jeg finner det derfor naturlig å se på hvilke typer muligheter entreprenøren identifiserer for å se om dette kan bidra til opplevd usikkerhet og atferdsendringer. Tabell 2-2 viser fire typer muligheter som entreprenøren utvikler gjennom en prosess. Med utgangspunkt fra litteraturen om kreativitet, skiller den mellom muligheter basert på deres opprinnelse og grad av utvikling (Getzels, 1962; i Ardichvili et al., 2003). For det første viser den at markedspørselen kan være kjent eller ukjent. For det andre viser den at verdiskapningsevnen kan være definerbar eller udefinerbar. En definert verdiskapningsevne inkluderer generelle spesifikasjoner som intellektuelle, menneskelige og økonomiske ressurser. I denne matrisen representerer verdi etterspørselen problemer og verdiskapningsevner representerer løsninger (Ardichvili et al., 2003). Jeg ønsker likevel å gi en kort forklaringer på alle kategoriene under i tabell 2-2.

		VALUE SOUGHT	
		Unidentified	Identified
VALUE CREATION CAPABILITY	Undefined	"Dreams" I	Problem solving II
	Defined	Technology Transfer III	Business Formation IV

Tabell 2-2: Typer muligheter (Ardichvili et al. 2003, s. 117).

"Drømmer"

Er når både verdietterspørselen og verdiskapningsevnen er uidentifisert og udefinert, som vil si at både problemer og løsninger er ukjent. En "drømmer" representerer den typen kreativitet vi forbinder med kunstnere, oppfinnere og noen designere som er interessert i å flytte proprietær kunnskap forbi sine nåværende grenser (Ardichvili et al., 2003).

Problemløsning

Er når verdietterspørselen er identifisert (problemene er kjent) og verdiskapningsevnen er udefinert (løsningene er ukjent). Denne type mulighetsutviklinger gir rom for utformingen av et bestemt produkt eller tjeneste som skal løse et uttrykt behov i markedet. I disse situasjonene oppstår det også informasjonssøk for å løse problemene på en strukturert måte (Ardichvili et al., 2003).

Teknologioverføring

Er når verdietterspørselen er uidentifisert (problemene er ukjente) og verdiskapningsevnen er definert (løsningene er tilgjengelig). Mulighetsutviklingen legger mer vekt på søk etter programmer og ledig kapasitet, enn produkt – og tjenesteutvikling (Ardichvili et al., 2003).

Forretningsutvikling

Er når både verdietterspørselen (problemene er kjent) og verdiskapningsevnen (løsningene er tilgjengelig) er identifisert og definert. Forretningsutvikling innebærer å matche de ressursene og behovene du kjenner til for å danne virksomheter som kan levere og skape verdi (Ardichvili et al., 2003).

Det kan tenkes at de bedriftene som havner i cellen ”drømmer” der både problemet og løsningene er ukjente, faktisk vil ha større sjanse for å lykkes enn de som havner i en celle der begge er kjent. Dette er fordi ”drømmere” ikke har noen begrensninger i form av kreativitet. Jeg vil videre se på hva som påvirker entreprenørenes muligheter.

2.4.3 Faktorer som påvirker mulighetene

Det er viktig å forstå hvilke faktorer som påvirker entreprenørens muligheter, slik at man på en bedre og utfyllende måte kan knytte det til entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd. Ardichvili et al. (2003) mener at det spesielt er fire faktorer som skiller seg ut; gründervåkenhet (tilfeldig oppdagelse vs. systematisk søk), informasjonsasymmetri og tidligere kunnskap, sosiale nettverk og personlighetstrekk som inkluderer risikotaking, optimisme, self-efficacy og kreativitet.

Gründervåkenhet (tilfeldig oppdagelse og systematisk søk)

For å forklare entreprenørielle anerkjennelser av muligheter var Kirzner den første til å bruke begrepet "våkenhet". Ray og Cardozo hevdet at en hver anerkjennelse av muligheter som potensielle entreprenører stod for var innledet med en tilstand av økt våkenhet for informasjon (i følge Ardichvili et al., 2003). De kalte denne tilstanden for gründerbevissthet, og definerte det som:

"en tilbøyelighet for å legge merke til og være følsomme for informasjon om objekter, hendelser og mønstre av adferd i miljøet, spesielt for markør og brukerproblemer, udekkede behov og interessenter og nye kombinasjoner av ressurser" (sitert av Ardichvili et al., 2003, s. 113).

Tanken bak denne tankegangen er at jo høyere gründerbevissthet, dess større sannsynlighet vil det være for at en mulighet blir kjent, altså en tilfeldig oppdagelse (Ardichvili et al., 2003). Shane (2003) hevder at enkelte personer får tilgang på mer informasjon enn andre fordi de søker etter informasjonen de trenger. Personer finner mer nyttig informasjon til å oppdage muligheter gjennom et bevisst søk enn et tilfeldig søk.

Informasjon asymmetri og tidligere kunnskaper

Tidligere kunnskap som en person allerede sitter vil hjelpe dem å forme ny informasjon, og dermed styrke evnen til å tolke den på en nyttig måte. (Yu, 2001; Shane, 2000, i Shane, 2003). Mengden informasjon en person besitter påvirker evnen til å se løsninger på problemer de ønsker å løse. Shane (2003) kaller den tidligere kunnskapen for absorberende kapasitet og mener det er to typer kunnskap som forsterker den absorberende kapasiteten. (1) *Kunnskap om nye markeder* som gjør det enklere for personer å gjenkjenne etterspørselen slik at man kan oppdage muligheten. (2) *Kunnskap om hvordan betjene markeder* som omhandler tidligere kunnskap om kundenes behov eller problem slik at man på en bedre måte kan løse kundens behov, selv når kunden ikke vet hva behovet er. Ardichvili et al. (2003) mener i tillegg at *tidligere kunnskap til kundenes problemer* er en type kunnskap som er viktig i prosessen for oppdagelse av muligheter, slik at man kan løse kundens problemer på en effektiv måte. I tillegg mener Ardichvili et al. (2003) at det er to forkunnskaper eller domener som er relevante i identifikasjonsprosessen, spesiell interesse og industrikunnskaper. Shane (2003) deler dette synet der han hevder at livserfaring omhandler de aktivitetene man har gjort tidligere som gjør at man har den kunnskapen som kreves til å oppdage en mulighet. Han mener at en persons jobb kan ha innflytelse på hvordan man oppdager muligheter.

Har man god kunnskap innenfor et felt, vil det føre til at folk vil oppdage nye muligheter innenfor dette feltet (industrikunnskaper). Variasjon i livserfaringene gir tilgang på ny informasjon som kan bidra til å oppdage nye muligheter (spesiell interesse). Dette kan sammenlignes med Sarasvathy et al. (2011) anerkjennelse av muligheter (Jf. Kapittel 2.3.1).

Sosiale nettverk

Shane (2003) hevder at tilgang på informasjon om entreprenørielle muligheter får man som regel gjennom interaksjon med andre mennesker. Strukturen på personens sosiale nettverk vil påvirke hvordan informasjon de får, og kvaliteten og mengden av informasjon. Sosiale nettverk består som regel av personer med ulik kompetanse, personen kan bruke denne kompetansen til å oppdage muligheter. Svake bånd (tilfeldig bekjentskaper) er veien til informasjonskilder som man ikke nødvendigvis finner i sterke bånd som inkluderer familien og venner. Videre hevder han at det er mer sannsynlig at tilfeldig bekjente vil gi mer verdifull informasjon enn nære venner og familie (Granovetter, 1973; i følge Ardichvili et al., 2003). Entreprenøren utvikler muligheter gjennom tre kognitive aktiviteter; (1) gjennom aktiv samhandling med mennesker i et omfattende nettverk. Dette nettverket betegnes som entreprenørens indre sirkel, altså personer som entreprenøren etablerer langsiktige og stabile relasjoner med (ikke partnere). (2) Den andre aktiviteten er "handlingssett", der entreprenøren rekrutterer personer som skal gi de nødvendige ressursene han trenger for å gripe en mulighet. (3) Den siste aktiviteten er partnerskap, enten i form av personer som er med fra oppstarten eller i form av nettverk bestående av svake bånd (tilfeldige bekjente) som kan brukes til å identifisere en mulighet (De Koning, 1999; i Ardichvili et al., 2003).

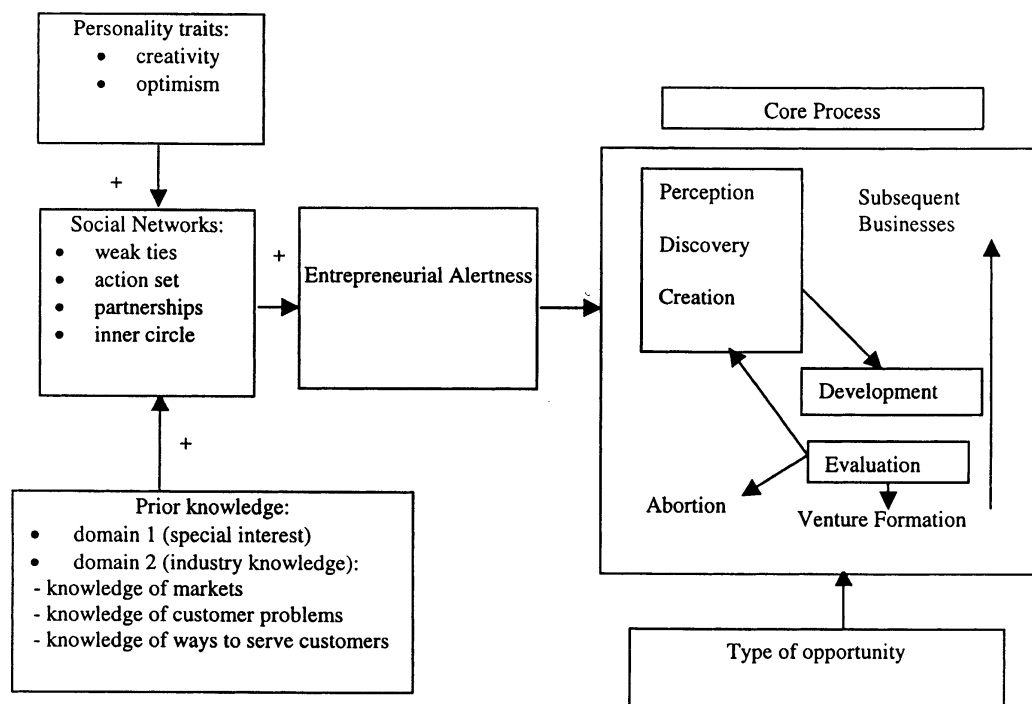
Personlighetstrekk (risikotaking, optimisme (self-efficacy) og kreativitet)

Entreprenører som ser muligheter i stedet for risiko, har større muligheter for å oppdage entreprenørielle muligheter. Egen mestringsevne (self-efficacy) oppfordrer personer til å gjenkjenne og utforske muligheter, der andre kun ser risiko (Shane, 2003). Det er viktig å påpeke at det å være optimistisk om en egne evner til å oppnå konkrete mål ikke er relatert til optimisme i forstand av høyere risikotaking (Ardichvili et al., 2003).

Funn viser at 90 % av entreprenørene finner kreativitet som en viktig kilde for å identifisere muligheter. Entreprenører som opererer alene fant det mye mer viktig å være kreativ enn nettverksgründerne. Dette var fordi de så på seg selv som mer kreativ fordi de hadde muligheten til å sette av tid til å være kreativ (Hills et al., 1997; i Ardichvili et al., 2003). Når

man skal finne nye løsninger er *kreativitet* og fantasi et viktig verktøy fordi det krever at man klarer å identifisere og strukturere løsningene på et gitt problem (Haper 1996; Sarasvathy, 2001; i Shane, 2003).

Figur 2-2 under, utviklet av Ardichvili et al. (2003, s. 118) viser hvordan de ulike faktorene beskrevet ovenfor påvirker identifiseringen og utviklingen av entreprenørens muligheter. Disse faktorene kan påvirke entreprenørens opplevde usikkerhet og adferd.



Figur 2-2. Modell og enheter for mulighetsidentifisering og utviklingsteori (Ardichvili et al., 2003, s. 118).

Jeg vil kort forklare hvordan de ulike faktorene henger sammen selv om de er forklart hver for seg tidligere i kapittelet. I løpet av denne prosessen vil entreprenøren gjennomføre flere evalueringer på ulike stadier, fordi utviklingsprosessen er syklisk og iterativ, og fordi en evaluering kan føre til justeringer, som igjen fører til gjenkjennelsen av flere muligheter (Ardichvili et al., 2003). Kjerneprosessen igangsettes når nivået på entreprenørens våkenhet er høyt, og blir forsterket gjennom et sammentreff av flere faktorer: personlighetstrekk, tidligere kunnskap, erfaring og sosiale nettverk. Hvilken type mulighet entreprenøren ser vil også spille en viktig rolle i utformingen av kjerneprosessen (ibid.). For at ideen skal bli til en fullverdig virksomhet må entreprenøren gjenkjenne muligheten og vurdere det på en positiv måte (Ardichvili et al., 2003).

2.4.4 Oppsummering muligheter

I dette kapittelet har jeg snakket om hvordan entreprenøren identifiserer muligheter, hvilke type muligheter entreprenøren kan oppdage, og hvilke faktorer som påvirker entreprenørens muligheter. Jeg ser at nivået på entreprenørens våkenhet og hvilken mulighetstype entreprenøren oppdager er helt avgjørende for utviklingen av entreprenørielle muligheter. Jeg vil i neste delkapittel se på beslutningslogikkene effectuation og causation, og hvordan de påvirker entreprenørens adferd.

2.5 Adferd

Forskere har i flere tiår forsøkt å forklare hvem entreprenøren er, ved å isolere entreprenørens karakter og personlighetstrekk. Videre så det ut til at personer med svært forskjellige personlighetstyper var i stand til å starte og til og med drive egne virksomheter. Dette førte til at forskerne begynte å se på hva entreprenøren faktisk gjør, i stedet for å se på hvem de er (Sarasvathy, 2012).

Det viste seg å være mer nyttig, og i løpet av de siste tiårene har man sakte, men sikkert klart å samle bevis om hvordan entreprenøren forholder seg til vanskelige situasjoner i oppstartsprosessen. For å håndtere disse situasjonene lærer entreprenøren seg en særegen stil og logikk for beslutninger som kalles "effectual logic" eller forkortet til "effectuation" (Sarasvathy, 2012). Jeg anser derfor effectuation som integrert i hvordan entreprenørens adferd påvirkes av opplevd usikkerhet i oppstartsfasen. Read et al. (2011) mener at effectuation baserer seg på oppstartsfasen fordi at man da foretar mange beslutninger basert på manglende kunnskap, men at man i bedriftens senere levetid tar flere valg basert på causation. For å konstituere et bilde på hvordan entreprenørens adferd påvirkes av effectuation vil jeg videre se på beslutningslogikkene effectuation og causation, den effektuelle syklusen, samt de fem prinsippene om effectuation opp mot causation.

2.5.1 Beslutningslogikker: Effectuation vs. causation

Effectuation, eller på norsk iverksettelse, handler om at man tar utgangspunkt i det man har, som står i motsetning til causation som kan oversettes til årsakssammenheng. Sarasvathy (2001, s. 245) definerer causation og effectuation slik:

“Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”

Med dette mener Sarasvathy (2001) at man ved causation tar utgangspunkt i bestemte mål, for så å hente inn de ressursene man trenger for å nå det spesifikke målet. Ved causation er naturen av det ukjente slik at i den grad man kan forutsi fremtiden, kan man kontrollere den. Ved effectuation tar man utgangspunkt i de ressursene man har tilgjengelig for så å skape noe ut i fra dette. Målet vil være et resultat av de ressursene man startet med. Naturen av det ukjente ved effectuation er at så lenge man kan kontrollere fremtiden, trenger man ikke å forutsi den (ibid.). Man trenger heller ikke finne den perfekte timingen for å iverksette planene om å starte opp bedriften, eller at man må vente på eventuelle investorer. Tabell 2-3 oppsummerer kontrastene mellom effectuation og causation:

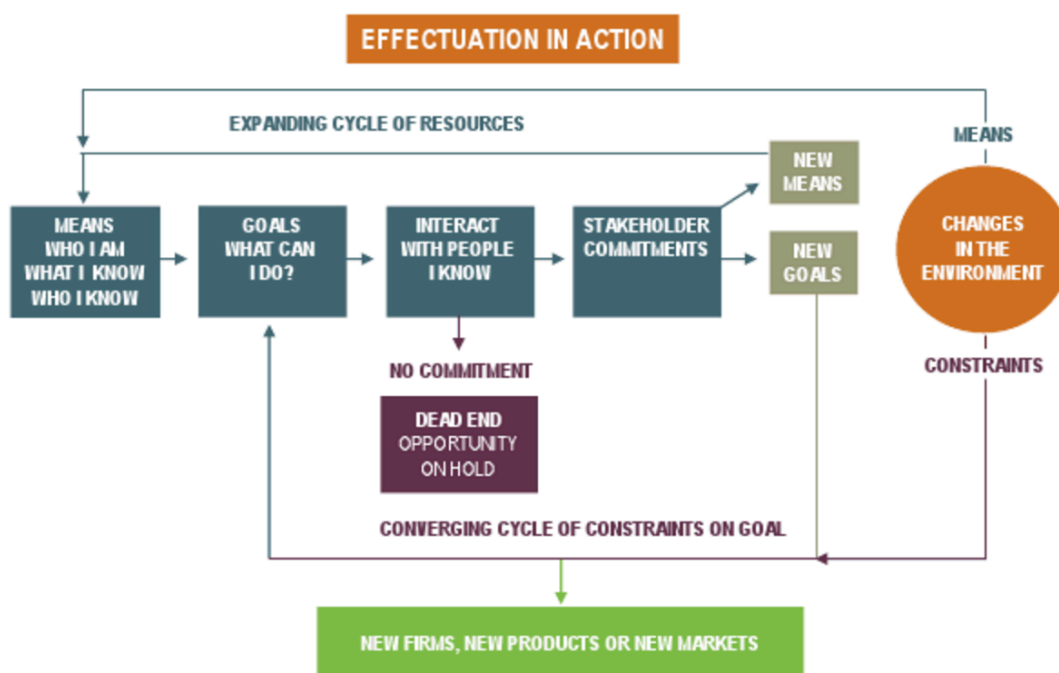
Kategorier av differensiering	Prosesser av causation	Prosesser av effectuation
Hva som er gitt	Effekten er gitt	Bare noen få midler er gitt
Utvalgsriterier for beslutninger	Kan velge mellom midler for å oppnå en bestemt effekt. Utvalgsriterier basert på forventet avkastning. Effektavhengig: Valg av midler er drevet av karakteristikkene av effekten beslutningstakeren ønsker å skape, samt deres kunnskap.	Kan velge mellom mulige effekter som kan lages med gitte midler. Utvalgsriterier basert på overkommelig tap eller akseptabel risiko. Personavhengig: Gitt spesifikke midler, er valg av effekt drevet av personen og deres evne til å oppdage og bruke situasjoner.
Kompetanse sysselsatt	Utmerket til å utnytte kunnskap.	Utmerket til å utnytte situasjoner.
Konteksten av relevans	Mer utbredt i naturen. Nyttig i statisk, lineær og uavhengige miljøer.	Mer utbredt i menneskelige handlinger. Eksplisitt forutsetning om dynamikk, ikke-lineær og økologisk miljø.
Naturen av det ukjente	Fokus på forutsigbare aspekter ved en usikker fremtid.	Fokus på de kontrollerbare aspektene ved en usikker fremtid.

Underliggende logikk	I den grad vi kan forutsi fremtiden, kan vi kontrollere den.	I den grad vi kan kontrollere fremtiden, trenger vi ikke forutsi den.
Utfall	Markedsandel i eksisterende marked gjennom konkurranse strategier.	Nye markeder skapes gjennom allianser og samarbeidsstrategier.

Tabell 2-3. Kontraster mellom causation og effectuation (Sarasvathy, 2001, s. 251).

2.5.2 Den effektuelle syklusen

Den effektuelle syklusen representerer entreprenørens tankeprosess som han eller hun kan bruke i oppstartsfasen når de skal skape et nytt produkt eller en ny virksomhet. Den effektuelle syklusen er ikke en fremgangsmåte man bruker for å nå et bestemt mål, men en fremgangsmåte man bruker gjennom prøving og feiling, det vil si gjennom heuristikk (Society for effectual action, 2012). Forskning viser at entreprenørene stoler på heuristikken selv om de opplever skjevheter i beslutningsprosessen. Heuristikk kan brukes til å øke hastigheten og effektiviteten på en avgjørelse der entreprenøren mangler tilstrekkelig med informasjon (Busenitz og Barney, 1997; i Shepherd et al., 2014). Figur 2-3 viser hvordan effectuation fungerer i praksis:



Figur 2-3. Den effektuelle syklusen (Society for effectual action, 2012).

Som vist i figur 2-3 ovenfor mener Sarasvathy (2001) at entreprenøren begynner med tre kategorier av means, eller på norsk virkemidler, som er gitt; Hvem de er, hva de vet og hvem de kjenner – deres egenskaper og ferdigheter; hvilken kunnskap de besitter; og det sosiale nettverket de er en del av. Shepherd et al. (2014) hevder i likhet med Sarasvathy at entreprenørens menneskelige kapital, derav deres kompetanse, utdanning og bakgrunn påvirker entreprenørens beslutninger knyttet til muligheter. Målet konstrueres av de gitte virkemidlene, men bare innenfor hva som er et overkommelig tap for entreprenøren. Videre ser entreprenøren på hvilke muligheter han har, for så å interagere med andre mennesker som kan delta i oppstartsprosessen. Dette fører til en effektiv forpliktelse med utvalgte interessenter som vil forplikte ressursene til å være en del av virksomheten. I forhandlingene endrer entreprenøren og interessenten deres preferanser slik at de passer bestemte funksjoner i firmaet og markedet som de til slutt skal skape sammen. Sarasvathy (2001) påpeker videre at hver forpliktelse setter i gang en voksende syklus av forpliktelser, som igjen sørger for at bedriften er tilgjengelig for nye virkemidler og mål. Opplevd usikkerhet kan få betydning for hvorvidt de forsøker å starte en bedrift, da effectuation-prosessen til Sarasvathy (2001) samsvarer med McKelvie et al. (2011) som mener at tilstandsusikkerheten ikke vil påvirke entreprenørens handlinger fordi en slik usikkerhet antas å være basert på logisk tenking og ikke erfaringer.

For å forklare hvordan den effektuelle prosessen henger sammen har Sarasvathy utviklet fem prinsipper som entreprenøren kan bruke for å utvikle sin virksomhet.

2.5.3 De fem prinsippene i effectuation

Jeg vil i dette underkapittelet forklare hvordan Sarasvathys fem prinsipper henger sammen med den effektuelle syklusen. Her vil det også være et skille mellom hvordan effectuation står i kontrast med causation. Samt hva som skiller entreprenører med erfaring fra dem som ikke har erfaring når det kommer til beslutningslogikkene effectuation og causation.

Means-drevet handling vs måldrevet handling

Means-drevet handling er innenfor effectuation og vil si at entreprenøren starter med de virkemidlene de har for hånden, for så å generere nye mål. Dette vil være i kontrast med den måldrevne logikken der man først velger ut målet, og deretter velger de virkemidlene som vil oppfylle målet (Dew el al., 2009). Eksempel på det kan være at en kokk lager mat ut i fra en oppskrift (causation) versus en som lager et måltid ut ifra de råvarene han for hånden

(effectuation). Dette prinsippet inngår som ”means”, eller virkemidler, i den effektuelle syklusen (Jf. Figur 2-3).

Overkommelig tap vs. forventet avkastning

Fra et effektivt syn, er det ikke beregningene av forventet avkastning som bestemmer hvilke prosjekter man skal igangsette (causation). Valg av prosjekt er avhengig av hvor mye entreprenøren er villig til å tape (Dew et al., 2009). Entreprenører invester bare i det de har råd til å tape (effectuation). Et overkommelig tap inkluderer tid, anstrengelse og penger som man er villig til å tape for å bygge opp virksomheten (Sarasvathy, 2012). Dette samsvarer også med Shepherd et al. (2014) som mener at en persons holdninger vil påvirke beslutningen om å forfølge en gründerkarriere til tross for den høye usikkerhet og risikoen. Overkommelig tap går inn under målene som entreprenøren har i den effektuelle syklusen (Jf. Figur 2-3).

Utnytte situasjoner vs. unngå overraskelser

Ved effectuation utnytter entreprenøren de positive eller negative situasjonene som møter dem for å utnytte alle aspektene av en potensiell mulighet (Dew et al., 2009). Mulighetene er kjernen i entreprenørskap, og er derfor høyst relevant når det kommer til å forstå hvordan entreprenørene kommer til beslutningene (Shane og Venkataraman, 2000; i Shane, 2003). Noe som også påvirker entreprenørens virkemidler og mål i den effektuelle syklusen. Ved causation jobber entreprenøren iherdig for å unngå overraskelser.

Knytte partnerskap vs. konkurrent analyser

Ved effectuation bygger prinsippet på at entreprenøren knytter bånd med interessenter, gjerne før målene for virksomheten er bestemt. Noe som tillater interessentene til å avgjøre hvilke mål eller markeder som skal skapes. I motsetning til å knytte partnerskap velger man ved causation å gjøre grundige analyser for så å velge seg et marked eller mål (Dew et al., 2009). Dette kan sammenlignes med Shepherd et al. (2014) som hever av mulighetene vil få betydning for hvordan entreprenøren oppfatter miljøet rundt, inkludert usikkerhet og markedsforholdene.

Kontroll vs. forutsigbarhet

Prinsippet handler om at fremtiden, eller at det ukjente, kan kontrolleres. Har man kontroll på fremtiden, trenger man ikke forutse den (effectuation). Entreprenørens handlinger vil påvirke

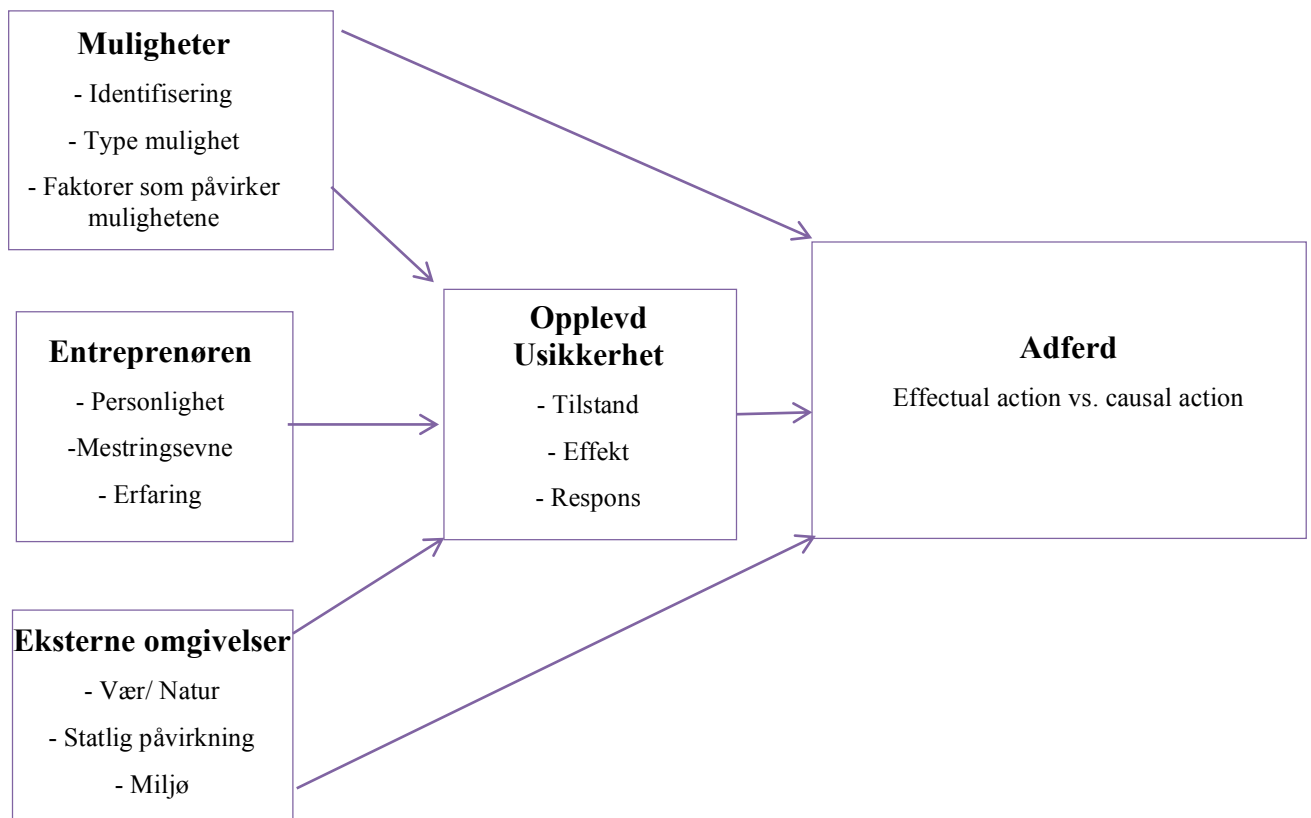
det endelige resultatet. Ved causation bruker man mye tid på å jakte på ressursene for å få det resultatet man ønsker (Dew et al., 2009).

2.5.4 Oppsummering adferd

I dette delkapittelet har jeg sett på hvordan entreprenøren påvirkes av beslutningslogikkene; effectuation og causation. Det er tydelig at entreprenører i oppstartsfasen vil ha bedre nytte av effectuation enn causation, men at de etter hvert som bedriften utvikler seg vil ta i bruk causation.

2.6 Oppsummering

Jeg har i denne oppgaven sett på ulike teorier som jeg tror vil besvare problemstillingen min på en god måte. I løpet av teorien har jeg sett på: opplevd usikkerhet, entreprenøren, eksterne omgivelser, muligheter og adferd. Det jeg ser er at det kanskje vil være noen faktorer som vil påvirke mer enn andre når det kommer til hvordan entreprenøren forstår og håndterer usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen. Forskningsmodellen under vil oppsummere teorien og ser derfor slik ut:



Figur 2-4: Forskningsmodell

Jeg forutsetter at det er flere faktorer som påvirker hvordan entreprenøren forstår usikkerhet. For det første tror jeg at entreprenøren forstår usikkerhet ut i fra hvordan de er som person, som igjen vil påvirke hvordan de oppfatter en usikker situasjon. For det andre tror jeg også at mulighetene og påvirkningsfaktorene, som er eksterne, kan påvirke entreprenørens forståelse av usikkerhet, ved at det både kan være noe de ikke har kontroll over og at de til en viss grad kan kontrollere det. I tillegg til dette forutsetter jeg også at entreprenøren håndterer usikkerheten ut ifra det dem gjør, nemlig adferden. Mulighetene og påvirkningskildene kan også ha direkte innflytelse på adferden, uten at entreprenøren nødvendigvis oppfatter det som usikkerhet.

Videre vil jeg gå nærmere inn på modellen for å forklare de ulike teoriene. For å finne ut hvem entreprenøren er, er det flere faktorer som spiller inn. Entreprenøren påvirkes av hvem de er som person, deres egen mestringsevne og erfaringer. Videre ser jeg at entreprenøren påvirker den opplevde usikkerheten, da det er entreprenøren selv som forstår og oppfatter den ut i fra hvem de er. Entreprenøren kan oppleve usikkerhet gjennom tre ulike måter som jeg har beskrevet i figuren over. I tillegg bidrar mulighetene og påvirkningsfaktorene til opplevd usikkerhet. Mulighetene kan påvirke den opplevde usikkerheten gjennom hvilken type mulighet entreprenøren står ovenfor og hvordan de identifiseres. Påvirkningsfaktorene bidrar til opplevd usikkerhet ved at det er faktorer som entreprenøren ikke kan kontrollere eller kan kontrollere delvis. Opplevd usikkerhet, muligheter og det eksterne miljøet er faktorer som jeg tror vil påvirke hvordan entreprenøren håndterer og forstår usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen. Jeg vil i analysen se om disse faktorene stemmer overens med funnene mine. I neste kapittel vil jeg ta for meg forskningsmetoden, der jeg begrunner valgene og hva jeg har gjort for å få de nødvendige dataene til oppgaven.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg se på valg av metode, hvorfor jeg har valgt denne metoden, og presentere informantene. Videre vil det bli gitt en oversikt over relevante begreper innenfor metoden, kapitlet avsluttes ved å vurdere oppgavens kvalitet.

3.1 Valg av metode

Innenfor den samfunnsvitenskapelige metoden ser man på hvordan man kan gå fram for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen analyseres og tolkes. Jeg vil i denne oppgaven se om mine antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten, som i dette tilfellet vil være teorien mot hvordan det egentlig er. En slik framgangsmåte er en sentral del av empirisk forskning. Metode defineres slik: *"Å bruke en metode, betyr å følge en bestemt vei mot et mål"* (Johannessen et al., 2011, s. 33).

Valget av metode har blitt gjort på bakgrunn av hvordan tilnærming av datainnsamlingsprosessen og problemstillingen kan besvares på en best mulig måte. Jeg vil se på hvordan nyetablerte virksomheter oppfatter usikkerhet, og hvordan de håndterer den. Problemstillingen bidrar til avgrensning og gjør det mulig å gjennomføre oppgaven innenfor rammene som er satt, da temaet for denne oppgaven er usikkerhet. Det er to spørsmål en problemstilling skal besvare, hva og hvem som skal undersøkes. Jeg har kommet frem til følgende problemstilling: *"Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan håndterer de den?"*

I tillegg til problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. *"Hvilke faktorer kjennetegner entreprenørens o usikkerhet?"*
2. *"Hvilke faktorer påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet?"*
3. *"Hvordan påvirker usikkerhet entreprenørens adferd?"*

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode. Dette er fordi kvalitativ metode egner seg godt når man ønsker å undersøke et fenomen man ikke har så mye kunnskap om fra før og når man ønsker å forstå dette fenomenet på en grundig måte. Personlig intervju er en fin datainnsamlingsmetode (Johannessen, et al., 2011).

Siden jeg ønsker å undersøke hvordan entreprenøren forstår usikkerhet i oppstartsfasen og hvordan de håndterer det, er man nødt til å vite hva som forårsaker usikkerheten. Det vil da være hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode siden denne metoden går i dybden.

I følge Yin (2011) er det ingen klar definisjon på kvalitativ metode, men heller egenskaper. Disse egenskapene gir innsikt i eksisterende eller nye konsepter som kan bidra til å forklare sosial atferd hos mennesker og hvordan de eksterne faktorene påvirker adferden. I tillegg får man også flere kilder rundt fenomenet i stedet for å kun ta utgangspunkt i en bestemt kilde.

For å forstå informantens subjektive meninger, opplevelser og oppfatninger, er den kvalitative tilnærmingen den beste metoden. Det er også hensiktsmessig med tanke på at utvalget jeg ønsker å undersøke ikke er et stort utvalg, men heller et mindre antall, slik at jeg kan gå i dybden. Jeg ønsker også å studere informantene i deres hverdagslige omgivelser, noe som gjør informanten trygg, og som kan føre til at de gir mer av seg selv. Jeg vil da forstå hva entreprenørene tenker og føler rundt temaet usikkerhet, og hvilke valg de tar i usikre situasjoner, slik at problemstillingen blir besvart på en best mulig måte. Hvordan analysen gjennomføres kommer jeg tilbake til senere i kapitlet.

3.2 Forskningsdesign

Det finnes mange forskjellige fremgangsmåter man kan benytte for å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Valg av forskningsdesign blir vurdert ut fra hvem som er med i undersøkelsen, tidsdimensjonen, og hvilke data som skal analyseres. Forskningsdesign blir definert som *"en logisk plan for å komme fra her til der"* (Yin, 2014). *"Her"* blir definert som spørsmålene som skal besvares og *"der"* blir definert som svarene på spørsmålene. Innenfor den kvalitative metoden kan man klassifisere undersøkelsene i generelle kategorier, som etnografisk design, grounded theory, fenomenologi og casestudie (Johannessen et al., 2011).

Her har jeg valgt å bruke casestudie, da jeg ønsker så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen, nemlig usikkerhet. Robert K. Yin blir ofte referert når det kommer til casestudier. Han definerer casestudier slik: *"En casestudie er en empirisk undersøkelse som*

studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar” (Yin, 2014, s. 237). Jeg vil i denne oppgaven studere fenomenet usikkerhet hos informantene og vil på bakgrunn av dette snakke med dem i deres kontekst, altså hvor de befinner seg. Dette er fordi jeg som forsker mener at informantene vil føle seg mer komfortabel i en slik setting. Innenfor casestudier er de vanligste teknikkene observasjon og intervju. Jeg har valgt å bruke teoretiske antakelser, som vil si at jeg tar utgangspunkt i eksisterende teori og åpne intervjuer. Da har man muligheten til å tolke funnene man gjør, opp mot eksisterende teori på feltet (Yin, 2007; i Johannesen et al., 2011).

Innenfor casestudier operer Yin (2014) med to dimensjoner. Den første dimensjonen går ut på om man arbeider med et enkeltcase eller et flercasedesign. Den andre dimensjonen omhandler om en anvender én eller flere analyseenheter. I denne oppgaven har jeg valgt å få informasjon fra én analyseenhet, innenfor et studie av flere caser. På den måten får jeg muligheten til å samle informasjon fra informantene, sammenligne og identifisere forskjeller mellom dem og virksomheten de tilhører.

Det er ikke bare fordeler med casestudier, da Yin (2011) mener at de partikularistiske trekkene ved funnene fra kvalitative studier gjør det vanskelig å vurdere om de kan generaliseres til andre funn, foruten om de funnene som gjøres i den spesifikke studien. Jeg mener at dette ikke vil være noe problem for denne oppgaven da jeg ønsker at mine funn ikke skal generaliseres, men at de kan være en inspirasjonskilde til andre som ønsker å forske på usikkerhet.

3.3 Kvalitativ metode

I dette delkapittelet vil jeg presentere utvalget i undersøkelsen, hvilke kriterier, og hvordan utvelgelsen av informanter har foregått. Videre vil jeg se på datainnsamlingen og gjennomføringen av undersøkelsen før jeg presenterer hvordan dataene er analysert. Kapittelet avsluttes med å se på undersøkelsens kvalitet.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Når man benytter seg av kvalitative metoder, blir utvalget valgt på bakgrunn av formålet. Formålet for utvelgelsen er å komme innpå dem som vil gi de mest relevante og riktige dataene man trenger innenfor studiets tema (Yin, 2011). Dette kalles for strategisk utvelgelse

(Johannesen et al., 2011). Det vil si at valget av informantene er bestemt på forhånd, ut fra kriteriene jeg har satt. På den måten vil jeg få den informasjon som jeg mener er relevant.

Målgruppen jeg ønsket å komme i kontakt med var: entreprenører i nyetablerte virksomheter som startet opp sin virksomhet i løpet av 2015. Kriteriene til disse informantene var:

- Bedriftene skulle være så fersk som mulig, oppstart mellom 1.1.2015- 31.12.15. Grunnen til dette var at det gjerne er i oppstartsfasen informantene står overfor usikkerhet.
- Bedriftene skulle være innenfor reiseliv, da i Nordland.
- Informantene skulle ha forskjellige bakgrunner slik at jeg kunne se på forskjeller mellom erfaringer og bakgrunn.
- Virksomhetene burde også skille seg fra hverandre ved at de tilbydde forskjellige tjenester. Dette var fordi jeg ønsket variasjon, og fordi jeg mener at usikkerhet ikke tilhører en spesifikk virksomhetstjeneste.

Når det kommer til størrelsen på utvalget kan det være vanskelig å si noe om hvor stort det skal være. Utvalget representerer de informantene som skal bidra til økt kunnskap om fenomenet. Størrelsen på utvalget representerer den informasjon man mener er god nok for å besvare problemstillingen. Innenfor den kvalitative forskningen er det ingen fasit over hvor stort eller lite et utvalg skal være (Yin, 2014). Jeg endte opp med fem informanter. Grunnen til at disse informantene ble valgt, var på bakgrunn av tidspress og ressursene jeg hadde tilgjengelig, samt kriteriene som jeg hadde satt opp på forhånd. De ble også valgt på bakgrunn av fagfelt og spredning i regionen, og fordi jeg ønsket å se på forskjeller eller likheter som påvirket hvordan de oppfattet og håndterte usikkerhet.

Jeg fant informantene ved hjelp av bekjente, kjennskap fra tidligere anledninger og søking på internett. Ved hjelp av disse hjelpemidlene klarte jeg å finne de fem bedriftene med ulike utgangspunkt, tjenester og kriteriene jeg hadde satt før oppstart. Informantene presenteres i tabellen under, en mer utfyllende presentasjon kommer i neste delkapittel.

Informant	Bedrift	Lokalsamfunn	Rolle	Tidspunkt
Trond- Ketil Nilsen	Hemmingodden	Ballstad, Lofoten	Gründer	22.02.2016
Børge Ousland	Manshausen	Manshausen, Steigen	Gründer	01.03.2016
Tor Olav Lundal	Vestvatn Opplevelser AS	Vestvatn, Misvær	Gründer	01.03.2016
Kristian Breivik	Lofoten Surfsenter	Unstad, Lofoten	Gründer	14.03.2016
Frank Hagen	AB Artic	Svolvær, Lofoten	Gründer	29.03.2016

Tabell 3-1: Presentasjon av informanter

3.3.2 Datainnsamling

Jeg har valgt å bruke intervju som innsamlingsmetode for til å samle informasjonen jeg trenger for å besvare problemstillingen. Grunnen til dette er at intervjuer bokstavelig talt er *”en utveksling av synspunkter mellom to personer i en samtale om et tema som opptar dem begge”* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 22). Forskningsintervjuer har også som mål å produsere kunnskap og forstå verden sett fra intervjupersonens side, deres erfaringer og opplevelse av verden (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg ønsker å få informantenes oppfatning og erfaring av begrepet usikkerhet, som jeg tror er et tema man ikke snakker så mye om.

Jeg kom i kontakt med entreprenørene via telefon, der jeg i første omgang ikke fikk tak i de aktuelle personene. Dette resulterte til at jeg sendte ut en mail til alle informantene der de ble informert om hva jeg ønsket, hva oppgaven handlet om, hvilke rettigheter de hadde i forhold til anonymitet og muligheten til å trekke seg (se vedlegg 1). Jeg ble deretter ringt opp av samtlige informanter, der de virket utrolig interessert i å bli med etter at jeg fortalte dem hva oppgaven gikk ut på. Over telefon ble vi enige om cirka datoer for når intervjuet skulle finne sted. Vi ble også enige om å ta opp kontakten når de aktuelle datoene nærmet seg. Grunnen til at informantene ikke fikk dypere informasjon med en gang var fordi de selv spurte om vi kunne ta denne informasjonen når det nærmet seg, da de var veldig opptatt og hadde mye å tenke på. De som svarte på mail, synes oppgaven hørt interessant ut og var villige til å avtale et telefonmøte der jeg presenterte tankene mine rundt oppgaven på en grundig måte.

Rett før intervjuene ble det sendt ut en forenklet intervjuguide, slik at informantene fikk en viss oversikt over hvilke tema jeg ønsket å snakke om (se vedlegg 2).

3.3.3 Gjennomføring

Intervjuformen for oppgaven er semistrukturert. Grunnen til dette er fordi et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide, der temaer og spørsmål varierer ut i fra rekkefølge (Johannessen et al., 2011). Før intervjuene utviklet jeg en intervjuguide, der jeg tok utgangspunkt i Johannessen et al. (2011) sitt forslag på strukturen og utformingen. Et semistrukturert intervjus formål er *”å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene..”* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 156). Med dette som utgangspunkt har jeg utviklet en intervjuguide (se vedlegg 3).

En intervjuguide blir sett på som et manuskript som viser hvordan intervjuforløpet foregår. Guiden inneholder gjerne noen temaer som skal avdekkes, og forslag til spørsmål slik at problemstillingen blir besvart på en god måte. Siden intervjuguiden ikke forlanger at man må forholde seg til den regelrett, åpner det opp for nye spørsmål eller tema som måtte dukke opp. Et intervju spørsmål kan både vurderes med hensyn til tematiske og dynamiske dimensjoner. Ved hensyn til produksjon vurderer man det tematiske og ved hensyn til den interpersonlige relasjonen i intervjuet, det dynamiske. For å få et godt intervju burde man ha en mix av disse to dimensjonene (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg har som mål at intervjuene skal være en løs og ledig samtale, slik at begge parter føler seg komfortable i settingen og spørsmålene som stilles. Dette er fordi jeg mener at informantene da vil yte bedre, og kanskje gi mer av seg selv hvis de føler seg trygg. Dette kan man lett se på kroppsspråket til informanten. Jeg har valgt å dele intervjuguiden inn de ulike teoriene jeg presenterte i teorikapittelet: entreprenøren, usikkerhet (jf. Kapittel 2) og oppstartsfasen. Jeg vil også stille spørsmål på hvordan dette har påvirket deres beslutninger i tidligfasen.

I løpet av telefonsamtalene jeg hadde med informantene opplyste jeg om anonymitet, og at de ville få et utdrag av hvordan jeg så for meg at spørsmålene vil se ut. Under intervjuene ønsket jeg å benytte meg av båndopptak, hvis informantene samtykket. Dette gjør transkriberingen og analyseprosessen lettere, og gir meg en god oversikt over hvilken informasjon som er relevant og hvilken informasjon som er mindre relevant for analysen.

3.3.4 Analyse av data

Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert fortløpende. Da var friskt i minne noe som igjen gjorde det lettere å huske sammenhengene og budskapet. Ved hjelp av transkribering får man også dataene nedskrevet noe som vil gjøre analyseprosessen lettere og dermed gir et bedre resultat.

Etter at dataene var samlet inn og transkribert satt jeg igjen med en mengde rådata. Det første jeg valgte å gjøre var å strukturere dataene, ved å markere funnene jeg mente var relevant for oppgaven i hvert enkelt intervju. Jeg kunne da på en enklere måte finne fram og se hva den enkelte informanten hadde svart på de ulike temaene. Ved hjelp av koding klarte jeg å strukturere de transkriberte intervjuene ved bruk av deduktiv kategoribasert tilnærming. Det vil si at jeg tok utgangspunkt i teorien, før jeg kategoriserte analyseenheter basert på temaene jeg på forhånd hadde plukket fra intervjuguiden. I første omgang var kategoriene i kodingen: 1) Entreprenøren, 2) Generelt om forretningsidéen, 3) Oppstartsfasen og 4) Usikkerhet. Underkategorien på kategori 1) var: bakgrunn, mestringsevne og erfaring. Mens underkategorien på usikkerhet var: opplevd usikkerhet, håndtering av usikkerhet og tiltak for å reduserer usikkerhet.

Ved god hjelp fra veileder fant vi ut at jeg skulle kode basert på noen nye kategorier. Her beholdt jeg 1) Entreprenøren og 4) Usikkerheten. De nye kategoriene var 2) Muligheter og 3) Adferd. Underkategoriene til kategori 2) var: nyhetsgrad, innovasjon, kompleksitet og investeringsbehov. Kategori 3) knyttet jeg opp mot Sarasvathys fem prinsipper rundt effectuation og causation.

Bearbeidelsen av de kategoriserte dataene ble gjort i den siste delen av analysen. Målet mitt her var å undersøke hvilke koblinger jeg kunne gjøre mellom det teoretiske grunnlaget mitt og informasjonen fra de fem informantene. Grunnen til dette var for å se om det var sammenheng mellom det teoretiske grunnlaget og faktorene som faktisk påvirket informantene til å forstå og håndtere usikkerhet. Jeg ønsker i tillegg å se om det var noen forskjeller mellom informantene. Drøftingen og resultat av denne analysen finner du i kapittel 6.

3.3.5 Kritikk av intervju som metode

Etter som jeg har valgt å bruke intervju som metode for å samle inn informasjon vil det derfor være naturlig å stille kritiske spørsmål med henhold til valg av metode. Jeg har valgt å bruke intervju som metode for å få en bedre forståelse av informantenes oppfatning av usikkerhet. Jeg tror ikke at jeg ville fått en like god forståelse ved bruk av andre metoder, men det kunne også vært et alternativ. Kvale har satt opp noen standardinnvendinger mot det kvalitative intervjuet, der han hevder at det kvalitative intervjuet ikke er: "*[...]Objektivt, pålitelig eller vitenskapelig*" (ifølge Ryen, 2002, s.131).

Andre innvendinger er at når man bruker intervju som metode, er det viktig at man ikke påvirker respondenten, og holder seg nøytrale. I intervjuene har jeg prøvd å være så åpen som mulig, ved hjelp av åpne spørsmål. Jeg har forsøkt å lede respondentene mine tilbake på veien, eller spurt spørsmålene på nytt når de ikke har forstått hva jeg spurte etter. I løpet av prosessen har jeg forsøkt å vært så nøytral som mulig, ved å ikke la mine tanker og meninger påvirke forskningen.

3.4 Studiets kvalitet

Hva som kjennetegner god kvalitativ forskning varierer, men for enhver forskningsrapport er det viktig å vurdere kvaliteten. Ryen (2002) mener at Lincoln og Guba (1985) har størst gjennomslagskraft når det kommer til reliabilitet og validitet. Kort fortalt refererer reliabilitet til pålitelighet og validiteten til kredibilitet. Disse begrepene er mest vanlige å ta i bruk når man skal undersøke studiets gyldighet. Jeg vil også se på studiets overførbarhet.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si det samme som pålitelighet. Påliteligheten sikter til måten forskeren har dokumentert data, hvilke metoder og avgjørelser som er gjort gjennom prosjektet, samt det endelige resultatet (Ryen, 2002). Jeg har forsøkt å styrke reliabiliteten ved å dokumentere de ulike kontekstene jeg har undersøkt på en grundig måte. Ved å gi en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten, metodiske valg og andre avgjørelser som skal føre til det endelige resultatet. Ved å foreta slike grundige valg, vil det være lettere for leseren å se hvordan man har kommet frem til konklusjonen, som igjen vil styrke oppgavens pålitelighet. Jeg har i oppgaven vært svært heldig, da ingen av informantene ønsket anonymitet, noe som har gjort at jeg på en fin og ryddig måte kan fremstille hver enkelt case og informantenes meninger.

Ved bruk av diktafon og rask transkribering av intervjuene har jeg også fått anledningen til å gjennomgå dem med en gang. Etter at transkriberingen av intervjuene var gjennomført sendte jeg dem tilbake til informantene for å forsikre meg om at jeg hadde forstått hva informantene mente. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket at intervjuene skulle være så korrekte som mulig, slik at jeg også kunne benytte meg av direkte sitater.

3.4.2 Validitet

Validitet henviser til hvor godt eller relevant dataene som samles inn representerer fenomenet, altså gyldigheten. Innenfor validiteten skilles det mellom ulike former, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish u.å.; Cook og Campbell 2002; i Johannessen et al., 2011). Her har jeg tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur, da dette vil være med på å styrke undersøkelsens validitet. Informantene har også fått innsikt i de transkriberte intervjuene slik at de fikk muligheten til å komme med innspill hvis de var feilsitert og fordi at jeg som forsker skulle se at jeg hadde tolket dem riktig. Dette mener jeg vil styrke oppgavens validitet.

3.4.3 Overførbarhet

Den eksterne validiteten bør erstattes med overførbarhet. Dette kan man oppnå ved å gi rike og detaljerte beskrivelser av den aktuelle settingen som blir studert, slik at leseren får nok informasjon til å vurdere om resultatene kan overføres til andre settinger (Lincoln og Guba; i Ryen, 2002). Målet med denne oppgaven er å samle inn nok data som kan si noe om hvordan entreprenører opplever og håndterer usikkerhet, som også kalles for konseptuell overførbarhet. Jeg har gitt leseren gode beskrivelser av de ulike delene jeg har forsket på, som jeg også mener skal tilfredsstillende leseren til å vurdere om rapportens konklusjoner er anvendelige i andre sammenhenger. Jeg har ikke samlet inn nok data som kan fortelle om hvordan alle entreprenørene i Norge opplever og håndterer usikkerhet, som er en form for statistisk overførbarhet (Ryen, 2002).

3.5 Etikk og forskning

For å forsikre god forskningsetikk har jeg bevisst forholdt meg til Norges forskningsråd standardsjekkliste vedrørende etikk og forskning. Samtykke, konfidensialitet og tillit er eksempler som har preget meg og informantene mine (Norges Forskningsråd, 1997; i Ryen, 2002). I forkant av oppgaven meldte jeg inn studien til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS der jeg fortalte om hva jeg skulle forske på og forsikre meg om at jeg fulgte reglene rundt personvern (se vedlegg 4). Jeg sendte så ut et informasjonsskriv på mail, der jeg i forkant av intervjuene informerte informantene om deres konfidensialitet og rettigheter under intervjuet (se vedlegg 1). De ble også informert om oppgavens hensikt, og deres rett til anonymitet hvis de ønsket det. Jeg forsikret også informantene om at datamaterialet ville bli slettet etter at oppgaven var levert inn. Informantene fikk også samtykke og lese over intervjuene etter at de var transkribert slik at begge parter fikk gjensidig tillit.

3.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg sett på hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen på en god måte. Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode, der jeg har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med informantene. Ved bruk av intervju vil problemstillingen min bli besvart med utgangspunkt i primærdata, som jeg mener vil forbedre kvaliteten på forskningen. Informantene ble valgt ut på bakgrunn av en strategisk utvelgelse. I neste kapittel vil jeg presentere informantene mine.

4. Presentasjon av informantene

I dette kapittelet vil jeg presentere de ulike bedriftene og personene som står bak mitt empiriske datamateriale. Jeg vil først gi en kort presentasjon om bedriftene, om personene og deres bakgrunn, samt deres framgang fra mulighet og til hvor bedriften er i dag. Noe som jeg har tatt utgangspunkt i for å besvare problemstillingen. Alle bedriftene er nyetablerte reiselivsbedrifter, og lokalisert i Nordland.

4.1 Hemmingodden – Lofoten Fishing Lodge (LFL)

Hemmingodden er en familiebedrift på Ballstad i Lofoten, som tidligere har vært drevet som en hobbybedrift. Bedriften har hele tiden hatt mål om fisketurisme, der man som gjest får muligheten til å dyrke lidenskapen sin 100 %. De har seks rorbuer og syv båter de leier ut, og i tillegg ønsker de å tilrettelegge for ski, nordlysferie, dykking og kajakkpadling. Bedriften eies i dag av Harald Nilsen sammen med sønnene Steve og Trond-Ketil, og datteren Trine. Trond-Ketil tok i 2016 over driftsansvaret for ”nye” Hemmingodden LFL.

Trond -Ketil er 47 år, og er født og oppvokst i Lofoten. Begynte studiene sine på BI i Oslo, før han avbrøt og flyttet til Bodø. Her begynte han på ledelse og markedsføring samtidig som han fikk jobb i Statens Fiskebank og kuttet deretter ut studiene. Trond-Ketil har hatt ulike jobber innenfor økonomi og finans, blant annet i Kreditkassen og Fylkeskommunene før han i 2001 var tilbake i Nordea (tidligere Kreditkassen). Som person ser Trond-Ketil på seg selv som en risikovillig person, fordi han valgte å gå fra en trygg og god jobb til å starte sin egen bedrift. Det hele startet med at Trond-Ketil så mulighetene for noe annet enn å jobbe i bank, han var fornøyd med banklivet, men ønsket å styre sin egen hverdag. Eiendommen på Ballstad var eid av familien, så for han var det bare å ”kjøre på”. Det første han måtte gjøre var å overbevise familien om at dette var noe å satse på, så begynte ballen å rulle. Trond-Ketil sa opp jobben i utgangen av 2015.

4.2 Manshausen

Manshausen er en perle av en øy i Steigen, på 55 mål. På denne øya kan du leie fantastiske sjøhytter som er designet for at du som kunde skal oppleve at du er ute samtidig som du er inne. På Manshausen legger man til rette for aktiviteter ute i naturen, som padling, dykking, klatring, samt fjellturer på sommeren og vinteren. Bedriften er etablert av Børge Ousland som alltid har trodd at naturen i seg selv går an å selge.

Børge Ousland er fra Nesodden utenfor Oslo, en fin liten plass nede ved sjøen. Han har alltid vært veldig knyttet til sjøen, og begynte i en alder av 20 å jobbe som dykker. Gradvis begynte han med ekspedisjoner og satset for fullt med dette i 1994. Børge har også drevet i reiselivsbransjen siden 98 der han i dag driver et firma som blant annet tar med folk til Nordpolen, Sydpolen og Grønland. Han kommer fra en kunstnerfamilie og har alltid vært en gründertype, som trigges av å skape. Han ser på seg selv som en risikovillig person, samtidig som han er veldig dyktig på å planlegge. Manshausen var et resultat av at han var på jakt etter et fritidssted, og kjøpte deretter øya i 2010. Han hadde aldri vært i Steigen før, men så potensialet da øya var regulert for utbygging og den fantastiske naturen. Han var så i dialog med en arkitekt fra Tromsø og brukte to år før tegningene av hyttene var ferdig. 26.juni 2015 åpnet Manshausen dørene for første gang.

4.3 Vestvatn Opplevelser AS

Vestvatn Opplevelser er en bedrift som selger merkevaren Vestvatn – Artic Cabins. De holder til i Misvær, en times kjøretur fra Bodø. Bedriften tilbyr overnatting i hytter i rolige omgivelser, ski og fjellturer både sommer og vinter, samt alpin i det nærliggende anlegget. De satser mot bedriftsmarkedet og det internasjonale markedet. Vestvatn Opplevelser ble etablert etter konkursboet til Vestvatn Villmarksenter og kjøpt opp av familiebedriften Lundal Nord AS, en lokal matbedrift i Salten. Tor Olav Lundal er medeier i selskapet.

Tor Olav Lundal er 32 år og begynte i 2004 på siviløkonomutdanningen, før han brøt utdanningen og startet i familiebedriften Lundal Nord AS sommeren 2007. Der har han vært siden, før de høsten 2014 fikk tilbud om å gå inn som en tredjepart i konkursboet til Vestvatn Villmarksenter. Tor Olav vil være forsiktig med å skrive seg selv som entreprenør, da han er forholdsvis fersk i gamet og uerfaren, men har litt ballast fra noen år i familiebedriften. Vestvatn Villmarksenter var egentlig startet av to gründere i 2007, men meldte oppbud i 2013. I løpet av våren fant Tor-Olav og de andre partene ut at de hadde forskjellige motivasjoner

med anlegget og ble derfor enige om kjøpe ut de andre partene slik at Tor-Olav var alene om anlegget. Han opprettet så kontakt med en av de tidligere gründerne som bodde rett ved anlegget, som senere ble en del av nysatsningen.

4.4 Lofoten Surfsenter

Lofoten Surfsenter er den nordligste surfebutikken i verden, lokalisert på Unstad i Lofoten. Bedriften tilbyr et bredt spekter av surfebrett som de produserer selv, utleie av utstyr og surfekurs. De har valgt å legge seg på et lavterskeltilbud, spesielt rettet mot yngre og for viderekommende som får skikkelig opplæring av sertifiserte instruktører. Bedriften holder alltid åpent for kundene, og har sesong hele året. Hovedsesongen er fra midten av juni og ut august. Bedriften er etablert av Kristian Breivik og Line Breivik.

Kristian Breivik er 46 år og har holdt på med vindsurfing siden han var 12 år. Han begynte å surfe på Unstad som en av de første som surfet der i moderne tid. Han er utdannet i destinasjonsplanlegging innenfor reiseliv, men har egentlig aldri jobbet med det. Kristian ser på seg selv som den typen som hopper i det og har alltid tenkt at det å starte bedrift var noe han måtte gjøre selv. Lofoten Surfsenter var et resultat av at Kristian ønsket et lokale han kunne vise frem brettene i, da han har stor tro på ”godteributikkprinsippet” som vil si at hvis man ser varene vil de være lettere å selge. Han tok kontakt med eieren av huset som også ønsket å tjene penger. Lofoten Surfsenter har i dag tre eiere, der Kristian besitter kunnskapen, kona er daglig leder og den tredje personen eier huset.

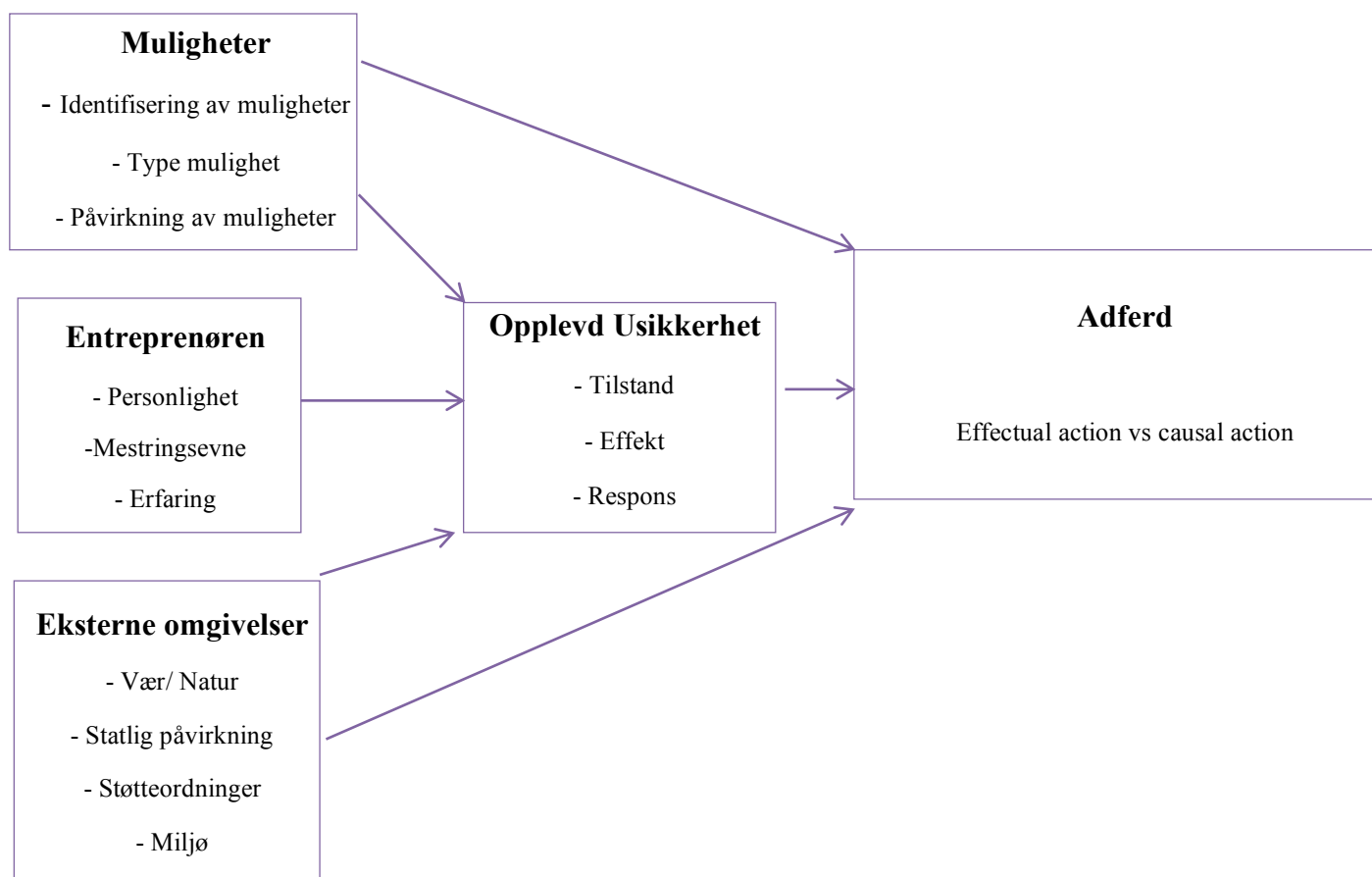
4.5 AB Artic

AB Artic er en bedrift i Svolvær og står bak produktet The Artic Triple, innenfor sport eller fysisk fostring. The Artic Triple er opplevelsesbasert, og er en spinnoff fra event-selskapet XXLOfoten. Det skal gi deg den komplette opplevelsen av Lofoten, ved at man gjennom tre forskjellige triatlon-løp får utfordret sin egen fysiske helse. AB Artic er etablert av Frank Hagen.

Frank Hagen er 43 år og kommer fra Tromsø. Han har utdanning og erfaringer fra militæret, og flyttet til Lofoten i 2000. Frank ser på seg selv som en person som liker å gruble og fundere, samt planlegge og utvikle ting. Han er også opptatt av å finne løsninger og er kreativ. Han var også med å grunnlegge XXLOfoten, men hadde lenge tenkt å etablere noe selv. AB Artic ble etablert fordi han ønsket forandring og muligheten til å utvikle noe mer.

5. Analyse

Formålet med dette kapitlet er å gi en analytisk gjennomgang av det empiriske datamaterialet jeg har samlet inn for å besvare problemstillingen. Analysen er strukturert i henhold til de temaene i forskningsmodellen min som jeg presenterte i kapittel 2.5. Jeg har også benyttet meg av kategoriene fra intervjuguiden for å fremme ulike funn.



Figur 5-1: Analysemodell

Figur 5-1 viser hvordan entreprenøren påvirker den opplevde usikkerheten, men også hvordan mulighetene og de eksterne omgivelsene påvirker den opplevde usikkerheten. Hvordan entreprenøren opplever usikkerheten vil påvirke adferden. Jeg vil i analysen se om disse faktorene har noen påvirkning på informantene, ved å foreta en komparativ analyse basert på det teoretiske grunnlaget og empirien. Analysens rekkefølge vil være at jeg først tar utgangspunkt i opplevd usikkerhet da dette er oppgavens rammeverk. Videre vil jeg se på adferd, forretningsmuligheter, entreprenøren, før jeg helt til slutt ser på eksterne omgivelser.

5.1 Opplevd usikkerhet

I kapittel 2.1 snakket jeg om opplevd usikkerhet, og hvordan de tre forskjellige usikkerhetstypene påvirker entreprenørens handlinger. Videre vil jeg se nærmere på de ulike typene hver for seg, og hva som er kilden til de ulike usikkerhetstypene. Kapitlet vil derfor deles inn i tre ulike underkapitler.

5.1.1 Tilstand usikkerhet

Jeg har sett på hvordan tilstandsusikkerheten påvirker informantene, og har derfor valgt å sortere de ulike kildene som fører til tilstandsusikkerhet. Milliken (1987) sier at tilstandsusikkerheten referer til en manglete forståelse for hvordan komponentene i omgivelsene endrer seg. Funn viser at det er tre forskjellige kilder til tilstandsusikkerheten: eksterne reguleringer, samarbeidspartnere/leverandører og potensielle konkurrenter.

Eksterne reguleringer

Trond-Ketil, Børge og Kristian blir påvirket av tilstandsusikkerhet der faktorene til de eksterne reguleringene er kommunen og myndighetene. Dette er fordi de kan ta fremtidige avgjørelser som entreprenørene ikke kan forutsi (Milliken, 1987).

Trond-Ketil ønsker en større flytebrygge til virksomheten, som igjen gjør at han kan kjøpe inn flere båter og fylle opp orbuene. Flytebryggen ligger klar hos produsenten, men må ligge der til kommunen har godkjent reguleringsplanene. Han forteller: ” *Det er jo en arealplass som kommunen selv holder på å omregulere. Den er klar om to måneder, så det hjelper ikke, de tar ikke stilling til den før den foreligger. Det tør vi ikke vente på...* ”. Dette førte til at Trond-Ketil måtte redusere antallet båter i 2016 i stedet for å kjøpe flere som han i utgangspunktet hadde tenkt.

Ute på Manshausen i Steigen er Børge helt avhengig av rutetilbudet på hurtigbåten, slik at kundene har muligheten til å komme til øya på en fornuftig måte. Infrastruktur er et tema som til stadighet blir diskutert, og som bør være forutsigbar. På den ene siden ønsker regjeringen å satse på reiselivsnæringen og på den andre siden truer de med å redusere tilbudet. Det kommer frem at Børge ser på rutetilbudet som et usikkerhetsmoment fordi det er en faktor som kan ødelegge effekten av opplevelsen av å komme ut til skjærgården. Kundene må da kjøre bil i 3,5 time, noe som kan være krevende, da de allerede har reist langt. Med referanse i kapittel 2.1.1 tolker jeg dette som tilstandsusikkerhet, fordi Børge opplever usikkerhet til

infrastrukturen som han ikke kan kontrollere. Ubesvarte spørsmål vil da for eksempel være: Når vil dette skje?

For Kristian som er den eneste i Norge som produserer surfebrett for salg, er import av materialer og utstyr svært viktig. Han er helt avhengig av å ha en tilstrekkelig ressurstilgang for at virksomheten skal gå rundt, noe som gjør han avhengig å ha en stabil kronekurs. Kristian opplever usikkerhet knyttet til eksterne reguleringer ved at han ikke vet hvordan den norske kronen vil endre seg.

Samarbeidspartnere / leverandører

Tor-Olav, Børge og Frank opplever tilstandsusikkerhet knyttet til samarbeidspartneren fordi de ikke hadde tilstrekkelig informasjon og fordi informasjonen var lite forutsigbar (Milliken 1987).

Tor-Olav opplevde tilstandsusikkerheten tilknyttet samarbeidspartner da de til slutt stod alene med konkursboet, Vestvatn Villmarksenter. Han tok så kontakt med en av de tidligere gründerne, som da var i fast jobb. Forhandlingene pågikk i noen måneder før han ble med på nysatsingen. Dette karakteriserer jeg som tilstandsusikkerhet, da Tor-Olav ikke kunne forutsi gründerens adferd.

For Børge fikk valg han tok i oppstartsfasen økonomiske konsekvenser ved at han ikke kunne forutse hvordan tilstanden til elektriker og rørlegger hadde endret seg. Børge har tidligere erfaring fra bygge-bransjen, en evne han overvurderte da han startet planleggingen, fordi han mente at han visste hvor mye det ville koste. Han forteller videre: ” [...] *Jeg fikk ikke faste priser....det var liksom ikke mulig å få det fordi det var så uoversiktlig.* I tillegg forklarer han at kostnadene forbundet med å bygge på en øy var mye høyere enn det han hadde trodd, han hadde rett og slett undervurdert dem, fordi han selv mente at han på forhånd kunne forutse konsekvensene.

Frank som enda er i utviklingsfasen er usikker på hvilke krav det utenlandske markedet vil stille til produktet han tilbyr og hvordan han skal markedsføre det. Med referanse til teorien i kapittel 2.1.1, er dette en usikkerhet som knytter seg til hvordan komponentene i omgivelsene endrer seg, og kan derfor tolkes som en tilstandsusikkerhet (Milliken, 1987).

Potensielle konkurrenter

Kristian opplever usikkerhet knyttet til etableringer av andre aktører på Unstad som kan konkurrere han ut av markedet, siden han selv har sett at dette skjer andre plasser. Han forteller: ” *Jeg har jo for eksempel sett på Stadt at det kommer inn en tung aktør som for eksempel Lapoint, som er stor over hele verden, og som kanskje er villig til å drive med tap i to år for å ødelegge for andre. Det har jo skjedd*”. Kristian er i den posisjonen at han ikke kan forutsi den fremtidige adferden til en potensiell konkurrent, som også er en manifestasjon av tilstandsusikkerheten (Milliken, 1987).

Jeg har nå sett hvordan kilden eksterne reguleringer påvirker tilstandsusikkerheten og de ulike faktorene. Tilstandsusikkerheten oppstår når entreprenørene ikke kan forutsi faktorenes fremtidige adferd.

5.1.2 Effektusikkerhet

En manglende evne til å forutsi hvordan endringer i miljøet vil påvirke virksomheten kalles for effektusikkerhet (Milliken, 1987). Entreprenøren opplever effektusikkerheten når de har en manglende forståelse av årsak-virkningsforhold (McKelvie et al., 2011). Effektusikkerhet påvirker entreprenørene fra det ytre miljøet, der de vet usikkerhetens innhold, men ikke hvilken effekt det vil ha for virksomheten. For tre av informantene var det spesielt i planleggingsfasen de møtte effektusikkerhet. Effektusikkerheten oppstod i forhold til ressurstilgang og samarbeidspartnere.

Ressurser

I planleggingsfasen til Kristian skapte ressurstilgangen knyttet til midler og instruktører usikkerhet om ferdigstillelsen av Lofoten Surfcamp. Dette skyldtes lang behandlingstid på støttesøknader og tilgangen på kvalifiserte instruktører. Usikkerhet knyttet til ressurstilgangen kan tolkes som en tilstandsusikkerhet. En lite forutsigbar ressurstilgang, medførte ifølge Kristian at det ville bli vanskelig å planlegge åpningen av virksomheten. Hvilken effekt dette ville få for virksomheten til Kristian, kan tolkes som effektusikkerhet (Milliken, 1987).

Samarbeidspartnere

Tor-Olav og Trond-Ketil påvirkes av effektusikkerheten knyttet til samarbeidspartnere ved at de ikke kunne forutse hvilke konsekvenser dette vil ha for virksomheten (McKelvie et al., 2011).

For Tor-Olav var det stor usikkerhet knyttet til valg av merkevare. Han var lenge usikker på hvordan de skulle selge seg, før han til slutt valgte å satse på datterselskapet som en egen merkevare. I tillegg skulle de selge mat fra Lundal-merkevaren. Det var likevel usikkerhet knyttet til samarbeidspremissene mellom Vestvatn Artic Cabins og Lundal Nord AS, og hvilken profil de skulle markedsføre. Med referanse til kapittel 2.1.2, tolker jeg dette som effektusikkerhet, fordi Tor-Olav vet om handlingsalternativene, men ikke hvordan morselskapet Lundal Nord AS, som i dag har slagkraft og renommé i markedet ville ha på nysatsingen, Vestvatn Artic Cabins.

Trond-Ketil har også opplevd usikkerhet i forhold til samarbeidspartneren Din Tur, som er et norskbasert selskap som markedsfører og selger Lofoten Fishing Lodge. Her har det også vært usikkerhet tilknyttet samarbeidspremissene mellom partene. Hvilke rammer det skulle skje innenfor og hvor mye Trond-Ketil kunne påvirke dem. Dette tolker jeg som et godt eksempel på effektusikkerheten, fordi Trond-Ketil er usikker på hvordan Din Tur vil agere.

Effektusikkerheten oppstår når entreprenørene ikke vet hvordan ressurstilgangen og samarbeidspartnerne vil påvirke dem. Jeg konkluderer med at dette er effektusikkerhet fordi entreprenørene vet kildene til usikkerheten, men ikke hvordan effekt det vil ha på virksomhet.

5.1.3 Responsusikkerhet

Entreprenører som har manglende kunnskap om responsalternativer og/eller en manglende evne til å forutse sannsynlige konsekvenser av et valg eller verdien av valget opplever responsusikkerhet (Milliken, 1987). I mitt datamateriale er den manglende evnen eller muligheten til å forutse sannsynlige konsekvenser av valg i oppstartfasen, den sterkeste faktoren som skaper responsusikkerhet. Dette er fordi de i denne fasen må handle på muligheter som er avgjørende for virksomheten. Dette handler for det første om utfordringene til hvordan kundene vil reagere på produktene/tjenestene som tilbys og for det andre om entreprenørens manglende erfaring og kunnskap.

Kunder

Frank forteller at Artic Triple enda har en del produktutvikling igjen, slik at de vet ikke med 100 % sikkerhet hvordan alt vil bli. Jeg tolker dette som en responsusikkerhet ved at Frank ikke kan forutse hvordan kundene vil respondere på valgene han gjør i produktviklingsfasen. For å forenkle, kan det tenkes at han har gjort en omfattende undersøkelse blant potensielle kunder for å avdekke om det er et behov og eventuelle ønsker. Et eksempel på responsusikkerhet kan være at det er uoverensstemmelser mellom hva kundene sier de ønsker og hva de egentlig mener, fordi kundene ikke har hatt samme oppfatning av spørsmålene som Frank har hatt.

Manglende erfaring/kunnskap

For Tor-Olav, Børge og Trond-Ketil var kilden til responsusikkerheten manglende erfaring og kunnskap. Usikkerheten var fremtredende i de situasjonene de måtte handle, som er i tråd med Milliken (1987) teori.

Tor-Olav forteller at det å ta over et eksisterende konsept, har vært utfordrende. Dette var fordi han følte en viss usikkerhet knyttet til hvordan kundene ville reagere på et eventuelt nytt konsept. Dette funnet ser jeg i sammenheng med McKelvie et al. (2011) forenkling av responsusikkerheten, der Tor-Olav spør seg selv: ”Hva skal jeg gjøre?”

Ubesvarte spørsmål var for eksempel: Gjør vi det rett nå? For Tor-Olav var det helt nødvendig å gjøre noe endringer, ikke nødvendigvis store endringer, men for å sette sitt eget preg på virksomheten.

Børge sier at han kjenner til reiselivet, gjennom guideinger, pakketeringen av gruppeturer, men at han ikke hadde noen erfaring med hotellovernatting. Børge følte et behov for å lære seg hvordan han skulle gå frem for utviklingen av et slik konsept, noe som resulterte i at han oppsøkte andre aktører. Han opplevde spesielt usikkerhet i forhold til hvordan de hadde gått frem og hva som var de største fallgruvene. Han forteller videre at han brukte god tid på utbyggingen, fordi det var store investeringer som måtte til, og behovet for å være rimelig sikker på at han var på rett vei. Børge opplevde usikkerhet i forhold til hvordan han skulle gå frem, og var svært fremtredende når han hadde behov for å handle.

Trond-Ketil som ikke har direkte erfaring med å starte opp egen virksomhet opplever usikkerhet knyttet til konseptet. Han gir uttrykk for at han er usikker på hvordan kundene vil respondere på konseptet, og hvilke forbedringer kundene eventuelt krever.

Dette kan tolkes som en responsusikkerhet fordi han da er i en situasjon der han må velge de alternativene som identifiserer det kundene ønsker. Siden han i hovedsak appellerer til det utenlandske markedet, kan det være at det norske markedet ikke responderer like godt på tilbakemeldingene fra de utenlandske kundene. Noe som kan få fremtidige konsekvenser for virksomheten.

5.1.4 Oppsummering opplevd usikkerhet

Det som kommer frem i analysen er at entreprenørene opplever usikkerheten forskjellig. Tilstandusikkerheten handler om usikkerheten entreprenørene opplever i forhold til handlinger relevante organisasjoner eller organisatoriske valgkretser kan ta (Milliken, 1987).

Det jeg ser i analysen er at tre av informantene opplever eksterne reguleringer som kilden til tilstandusikkerhet, der faktorene er kommunen og myndighetene. Trond-Ketil opplevde usikkerhet i forhold til kommunens avgjørelser på reguleringsplanen, fordi dette ikke var noe de tok stilling til før om to måneder. Børge og Kristian opplevde usikkerhet knyttet til regjeringens fremtidige handlinger, med tanke på infrastruktur og kronekurs. Entreprenørene viser en manglende evne til å forutsi fremtidig adferd fordi de ikke kan forutsi kommunen og myndighetenes handlinger. Tre av informantene opplevde usikkerhet knyttet til samarbeidspartnere/leverandørene. Tor-Olav og Frank opplevde usikkerhet knyttet til samarbeidspartneren ved at de ikke kunne forutse deres fremtidige handlinger. Børge opplevde usikkerhet knyttet til endringer i tilstanden til leverandørene i bygge-bransjen. Det kommer også frem at en av informantene opplever potensielle konkurrenter som en kilde til tilstandusikkerheten ved at Kristian ikke kan forutse adferden til en potensiell konkurrent. Effektusikkerheten påvirker også entreprenørene forskjellig. Effektusikkerheten er knyttet til en persons manglende evne til å forutsi hvordan effekten av miljømessige endringer vil påvirke organisasjonen (Milliken, 1987). I analysen kommer det frem at en av entreprenørene opplevde effektusikkerhet knyttet til uforutsigbar ressurstilgang. Kristian opplevde usikkerhet knyttet til at endringer i miljøet ville påvirke ressurstilgangen, og hvilken effekt det ville ha for virksomheten hans. To av entreprenørene ble påvirket av samarbeidspartnere der kilden for usikkerhet var knyttet til samarbeidspremissene og hvor stor effekt det ville ha for

virksomhetene. Responsusikkerheten er definert som manglende kunnskap om responsalternativer og/eller en manglende evne til å forutse sannsynlige konsekvenser av et valg (Kon-Rath, 1967; Duncan, 1972; Taylor, 1984; i Milliken, 1987). Responsusikkerheten var helt tydelig fremtredende i entreprenørenes planleggingsfase da tre av entreprenørene måtte ta umiddelbare avgjørelser til tross for mangelfull erfaring og kunnskap. For en av entreprenørene var kundene kilden til usikkerhet fordi han ikke kunne forutsi hvordan kundene vil respondere på produktet, da det enda ikke var ferdigstilt.

Samlet sett fra analysen har jeg funnet at eksterne reguleringer og samarbeidspartnere i tilstandsusikkerheten har hatt større betydning for entreprenørenes opplevde usikkerhet. Samarbeidspartnere har også vært fremtredende for effektusikkerheten, men ikke i like stor grad. Entreprenørenes manglende kunnskap og erfaring var den største påvirkningsfaktoren for responsusikkerheten. I neste delkapittel vil jeg se på entreprenørens adferd og hvordan de blir påvirket av effectuation og causation.

5.2 Adferd

I dette kapittelet vil jeg se på hvordan entreprenørene håndterer usikkerheten. Effectuation i dette kapittelet er presentert som teori om hvordan entreprenørene handler effektivt under usikkerhet. Dette strukturerer jeg langs de fem prinsippene i effectuation: Handling basert på virkemidler, overkommelig tap, utnyttelse av uventede hendelser, knytte partnerskap og kontroll. Jeg vil også se om entreprenørene påvirkes av causation, eller om de benytter en mix av både effectuation og causation.

5.2.1 Handlinger basert på tilgjengelig ressurser

Det første prinsippet innen effectuation er handlinger basert på tilgjengelig ressurser og vil si at entreprenøren starter med virkemidlene de har for hånden, for så å generere nye mål. Dette er motsetningen til causation, der man først tar utgangspunkt i målet for så velge de virkemidlene man trenger for å oppfylle målet (Dew et al., 2009).

Børge startet opp virksomheten sin på Manshausen med en tilfældighet. Han ønsket i utgangspunktet bare et fritidssted med en flott skjærgård, men så etterhvert potensialet i stedet. Han mener selv at grunnen til at Manshausen ble en realitet var fordi at han er en gründertype som trigges av å skape ting, og fordi han kommer fra en kunstnerfamilie. Han har i stor grad tatt utgangspunkt i hvem han er, hva han kunne og hvem han kjente for å realisere

forretningssideen. Børge viser tegn til effectuation ved at han tatt utgangspunkt i seg selv når han startet planleggingen av virksomheten og at målet var noe som spisset seg underveis, etter at han så potensialet. Dette er beskrevet av Sarasvathy (2012) som "bird in the hand" – prinsippet. Børge hadde et godt nettverk, erfaringer fra reiselivsbransjen, men ikke med hotellovernatting. Han opplevde en usikkerhet knyttet til fagområder han ikke var like stødig på, som for eksempel økonomi og hotellovernatting. Han var da nødt til å skaffe seg ekstern ekspertise på disse fagområdene, slik at han hadde alle ressursene han trengte for å etablere Manshausen. Usikkerheten resulterte i at Børge brukte causation, fordi han ønsket forutsigbarhet i oppstartsfasen. Man kan på mange måter si at Børge har brukt en kombinasjon av effectuation og causation der han på startstreken før ideen om Manshausen benyttet seg av effectuation og videre i prosessen har benyttet seg av causation.

Trond-Ketil startet opp bedriften sammen med sin far og to søsken fordi han ønsket å styre sin egen hverdag. Familien eide et anlegg på Ballstad i Lofoten hvor de hadde leid ut rorbuer, men bare som en slags hobby. Han hadde ingen erfaringer med å starte opp noe selv, men gjennom mange år i bank hadde han vært med på en del lignende prosesser og utviklet et godt nettverk. Trond-Ketil hadde et klart mål om hva han ønsket å drive på med, nemlig fisketurisme. Dette var fordi han hadde det han trengte, det eneste han trengte å gjøre var å overtale familien og oppgradere ved å gi anlegget en liten facelift. Trond-Ketil opplevde usikkerhet da han valgt å hoppe fra en god og trygg jobb, for å satse på ideen sin. Han håndterte usikkerheten ved å ta utgangspunkt i de ressursene han har tilgjengelig, hvem han var, familien og de han kjente. Han brukte effectuation for å håndtere usikkerheten.

Kristian startet virksomheten sin basert på hans største lidenskap, nemlig surfing. Han har surfet siden han var 18 år og var også en av første som surfet på Unstad i moderne tid, der han i dag har virksomheten sin. Han hadde utdanning innenfor destinasjonsplanlegging og hadde tidligere erfaring med å starte opp egen virksomhet. Han er den eneste i Norge som produserer surfebrett som også er et av produktene han tilbyr. I tillegg hadde han også opparbeidet seg et nasjonalt nettverk. Kristian opplevde usikkerhet når han skulle finne kvalifiserte instruktører, ettersom disse måtte være godkjent av International Surfing Association. Han fant ingen instruktører i Norge, å måtte derfor hente inn en venn fra Sør-Afrika som skulle lære opp instruktørene. Instruktøren fikk plutselig ikke visum og Kristian fikk beskjed om at papirene skulle være i orden i løpet av to måneder, men holdt på i ti. Dette resulterte til at han til slutt ikke kom, og Kristian stod dermed uten instruktører. Han håndterte denne usikkerheten ved at det dukket opp instruktører fra andre plasser, som han hadde fått

tak i. Kristian viser mange tegn på effectuation ved at han har tatt utgangspunkt i sine egne virkemidler. Derimot har han benyttet seg av causation, da han hentet inn eksterne. Dette gjorde han gjennom eget nettverk som kan tolkes som effectuation. Kristians håndterte usikkerheten både gjennom effectuation og causation.

Tor-Olav og familien startet opp bedriften som et resultat av at de ønsket å gjøre noe for bygda som over en periode var preget av lite aktivitet. De ønsket å få opp aktiviteten og bruke virksomheten til å vise frem produktene sine. Tor-Olav hadde forretningserfaring fra familiebedriften Lundal Nord AS som også er en lokal matbedrift i Salten. Han hadde klare tanker og ideer på hva de ønsket å jobbe med, men ikke fastsatt noen mål. Bedriften ble en realitet etter at de hadde kjøpt et konkursbo fra banken sammen med en annen part, der den tidligere bedriften hadde jobbet med overnatting og et alpinanlegg. Etter noen måneder fant partene ut at motivasjonen med virksomheten var forskjellig, noe som resulterte i at Tor-Olav og familien ble stående alene med virksomheten. Han hentet så inn den tidligere gründeren som hadde kunnskap om hvordan man skulle drive en slik bedrift. Han brukte i stor grad av egne midler for å realisere ideen sin. Derimot skaffet han seg også ekstern ekspertise på områder han ikke hadde så mye erfaring med, nemlig det å starte en virksomhet fra grunnen. Tor-Olav viser mange tegn på effectuation ved at han tok utgangspunkt i sine egne midler, han ble via nettverket sitt kontaktet for å kjøpe virksomheten. De hadde ikke fastsatt noen klare mål på hva de ønsket å gjøre, men målet spisset seg etter hvert. Tor-Olav opplevde usikkerhet i forbindelse med utarbeidelsen av strategien, og måtte derfor hente inn ekstern ekspertise som hadde kunnskapen slik at de kunne nå målet. Oppsummert kan man si at Tor-Olav benyttet seg av effectuation før målet var fastsatt og benyttet seg av causation etter at han visste målet og hvilke ressurser han trengte for å nå målet.

Frank startet opp virksomheten sin fordi han ønsket å etablere en lokal verdiskapning og muligheten til å ha faste rammer å jobbe innenfor. Han hadde tidligere erfaring med å starte virksomhet, da han i 2005 etablerte XXLofoten som han var med å bygge opp siden tidens morgen. I løpet av årene som førstegangsgründer hadde han opparbeidet seg et stort nettverk og ressurser. Frank hadde ingen klare mål på hva det nye konseptet skulle være, men hadde mange tanker på hva han ønsket å jobbe med. Ved etableringen av AB Artic, brukte Frank sine egne virkemidler for å realisere ideen. Han er enda i produktvklingsfasen og får ekstern ekspertise fra personer i nettverket sitt. Funn tyder på at Frank har tatt utgangspunkt i seg selv når han startet AB Artic, ut fra hvem han var, hva han kunne og hvem han kjente. Dette er et typisk trekk for effectuation. Han har hentet inn ekstern ekspertise der det har vært nødvendig,

men de var bare en telefonsamtale unna. Dette kan tyde på at han har benyttet seg av causation, for å skaffe seg ressursene han trengte, men også brukt effectuation fordi det har skjedd gjennom eget nettverk.

5.2.2 Overkommelig tap

Det andre prinsippet innen effectuation er overkommelig tap, som vil si at man ikke investerer mer enn man tåler å tape. Dette står i kontrast med causation som handler om at beregningen av forventet avkastning avgjør hvilke prosjekter man velger (Dew et al., 2009).

Børge har siden 1998 drevet et eget guidefirma som tar med personer på ekspedisjoner til blant annet Nord-og Sørpolen. I løpet av disse årene har han tjent gode penger som gjorde det mulig for han å starte en ny virksomhet. Gjennom god hjelp fra Innovasjon Norge ble Børge tvunget til å tenke budsjetter og andre bedriftsøkonomiske spørsmål. Han fikk også en god gjennomgang på nå når han kunne begynne å se på inntjeningen, da dette var en del av kravene som Innovasjon Norge krevde før han kunne søke om midler. Børge forklarer også at han undervurderte kostnadene ved å bygge på en øy, til tross for at han er flink til å holde kostnadsrammer. Dette resulterte til at det ble dyrere enn han hadde trodd fordi han var avhengig av båt og manuelt arbeid. Børge startet virksomheten under gode økonomiske forhold med tanke på ressursene han hadde tilgjengelig, som kanskje også har preget han ved at han ikke har opplevd usikkerhet i forhold til inntektene. Han tenker at 2016 skal være et pauseår med byggingen slik at kundene som kommer skal få den beste opplevelsen og ikke møter en kontinuerlig byggeplass. Børge viser tegn på effectuation fordi han fokuserte på kostnadene fremfor inntektene.

Trond-Ketil startet virksomheten under trygge forhold gjennom familiens eiendomsselskap. Han forteller: *"Vi har jo forutsetninger som har vært ganske grei. Vi investerer jo ikke, vi gjør jo et løft og investerer...men i forhold til det du sitter igjen med, så er risikoen ganske begrenset"*. Til tross for dette laget han grundige og forsiktige budsjetter for å betrygge familien, og for å sikre virksomheten. I familien var det aller mest faren som var skeptisk til konseptet, noe som resulterte i at Trond-Ketil var nødt til å vise en klokkeklar tro på konseptet. Siden Trond-Ketil har vært preget av banklivet i flere år kan man med sikkerhet si at han har hatt fokus på det økonomiske. Ikke bare for å betrygge familien, men også for å forsikre dem om at de ikke ville tape på å satse på virksomheten. Han har også kontrollert utgiftene sine ved grundige kalkulasjoner, og arbeider den dag i fortsatt uten lønn.

Trond-Ketils adferd viser tegn på causation, gjennom fokus på budsjett, kostnader og med tanke på grundige kalkulasjoner. Han bruker causation fordi usikkerheten er minimal, og fordi han ønsker å vise resten av familien forutsigbarhet i prosjektet.

Kristian startet virksomheten sin under vanskeligere forhold enn de andre entreprenørene, fordi han finansierte oppstarten med egne penger. Han har heller ikke fått store støttebidrag til det han har satset på, men noe han har fått fra blant annet kommunen. Ved å basere oppstarten på egne midler har det også medført en form for usikkerhet, fordi han da måtte ha fokus på hva han hadde råd til tape. Han lagde også forskjellige estimat som kunne gi en pekepinn på hvor mye de kunne forvente seg å tjene. Videre laget han et aksjeselskap med aksjonæravtaler for å unngå uenigheter, dette var fordi at hvis bedriften ikke gikk slik han hadde tenkt ville det ikke være noen uenigheter, det samme hvis det gikk over forventningene. Oppsummert kan man si at Kristian benyttet seg av causation, ved at han fokuserte på utregninger, analyser og avtaler. For å redusere usikkerheten underveis benyttet han seg også av causation, med fokus på inntektssiden for å betrygge seg selv og de andre partene om at de ville tjene på ideen.

Tor-Olav hadde et solid og godt økonomisk utgangspunkt da han startet bedriften, fordi han lånte penger fra eierfirmaet Lundal Nord AS for å renovere og etablere det nye konseptet. Han har også ekstern bankfinansiering, med sikkerhet i firmaet Lundal, og hevder selv at det aldri ville ha gått om de ikke hadde hatt muligheten til det. Tor-Olav har aldri sett for seg at firmaet skulle bli en millionbedrift eller at de skulle tjene store penger på det, men hadde en klar visjon om å skape et par arbeidsplasser lokalt. Til nå hevder han at virksomheten har medført et stort kostnadssluk, og har derfor vært veldig forsiktig med tanke på valg av materialer og utføringen på ting som har blitt gjort. Noe som har resultert i at de har gjort mye av jobben selv. På bakgrunn av de store kostnadene vil det være lenge igjen til de kan begynne å høste av investeringene. Tor-Olav har så å si ingen fokus på inntekter, noe som viser store tegn på effectuation, da han fokuserer på hva han har tilgjengelig og hva han kan bruke det til, i stedet for å ha store mål om hva det skal bli til slutt. Han har også til dels kontroll på kostnadene, siden de har vært nøye med vurderingen av materialer, utføringer og gjort en god del selv.

Frank har hatt et fokus på økonomi i oppstartsfasen ved at han ønsker at bedriften skal være lønnsom og at han kan skape arbeidsplasser. Han mener at det er hovedfundamentet for at det skal gå rundt. Han har også to ansatte sammen med seg, og ser for seg at de vil bli flere om alt går som planlagt. Frank viser tegn til causation ved at han forutsetter at han vil tjene penger

på dette. Han har heller ikke hatt noe fokus på kostnadene, siden han allerede i oppstartfasen har to ansatte.

5.2.3 Utnytte uventende hendelser

Det tredje prinsippet innen effectuation handler om å utnytte positive eller negative situasjoner slik at man kan utnytte alle aspektene av en potensiell mulighet. Ved å unngå overraskelse baserer man seg på causation (Dew et al., 2009).

Som jeg nevnte tidligere ble Manshausen realisert ved en tilfeldighet (Jf. 5.2.1). Børge beskriver seg som heldig ved at øya han kjøpte var regulert som byggeområde, noe som gjorde at han ikke hadde noen begrensninger med tanke på utbygging. Dette var ikke noe Børge visste på forhånd, men grep overraskelsen som en mulighet. Børge grep også en mulighet med å tilby noe nytt, og ikke ved å kopiere andre som driver med sportsfiske. Han skapte sitt eget marked for naturbasert reiseliv i Nordland, noe som også er grunnprinsippet for effectuation.

Til tross for flere uventende hendelser har han ikke grepet dem som muligheter, men heller latt seg forme av disse hendelsene. Børge holder enda fast på den samme forretningsideen som da han startet, og han trigges av å skape noe som tyder på at han bruker effectuation. Derimot er han en entreprenør som prøver å unngå overraskelser ved at han søker bekreftelse hos andre. Han forklarer: ” *Stoler ganske mye på meg selv, men søker bekreftelse hos andre å hører hva de sier.[...]og jeg bruker andre som sparringspartnere.*” Dette tolker jeg som causation siden han søker bekreftelse hos andre slik at han kan unngå overraskelser. Børge viser igjen usikkerhet knyttet til hvordan han går frem, og spesielt på områder han ikke har så mye erfaring med selv.

Som det var nevnt tidligere hadde Trond-Ketil alle forutsetningene for å starte opp virksomheten på Ballstad i Lofoten (Jf. 5.2.1). Han hadde tilgang på rorbuer, noen båter og eiendom. Han har derimot vært svært nøye på å unngå overraskelser gjennom ”worst case” scenarier, ved å iverksette gode rutiner for at alt er i orden. Han prøver også å unngå overraskelser gjennom sparringspartnere i nettverket, der han mottar tips og råd. Å unngå overraskelser er typisk for causation.

Kristians oppstart er preget av effectuation ved at mange personer kom til han personlig for å høre om han kunne selge surfekurs, da det eksisterende tilbudet på Unstad var sett på som

veldig kostbart. Han startet også opp på bakgrunn av at han ønsket å tilby en fritidsaktivitet og et miljø til de unge i samfunnet, nærmere sagt et lavterskeltilbud. Selv om forretningsideen og målet var produksjon og salg av surfebrett, har også nye produkter kommet til som følge av den høye etterspørselen fra kundene. Dette resulterte i at han i dag tilbyr utleie av brett, surfekurs og skikkelig opplæring for viderekommende. I tillegg har Kristian utnyttet uventede hendelser til noe positivt. Etterspørselen i løpet av de første månedene gikk over alle forventninger, noe som medførte at måtte utvide og pusse opp butikken. Kristians adferd kan knyttes opp mot effectuation, da han utnyttet situasjonen da etterspørselen var tilstede. Kristians erfaringer og kunnskaper innenfor surfing har også redusert usikkerheten, fordi det er et marked han kjenner ekstremt godt.

Tor-Olav utnyttet en uventet hendelse når ting ville det slik at de etter hvert ble alene om virksomheten. Dette var ikke noe de på død og liv måtte være med på, men takket ja når de plutselig fikk forespørsel om å legge inn bud. De så dette som en mulighet for å få driften i gang igjen, samtidig som de kunne få tilbakemeldinger fra kundene. Som jeg nevnte i prinsippet ”Handling basert på egne virkemidler” var dette også en fin anledning for dem å vise frem og teste egenproduserte produkter, noe som etter hvert også ble en av kjerneproduktene. De gikk også bort fra det gamle konseptet som var preget av mye festing, for å heller satse på en roligere profil, der kundene kan nyte roen og stillheten. Ved å gå bort fra det gamle konseptet åpnet de også dørene for det internasjonale markedet. Tor-Olavs oppstartfase viser klare tegn på effectuation ved at han utnyttet en uventet hendelse til noe positivt. Tor-Olav uttrykker at de først og fremst var tilfeldigheter som var star starten på Vestvatn Artic Cabins.

Frank understreker viktigheten av å skape mer forutsigbarhet og ikke minst innovasjon i produktene han tilbyr. Et eksempel på å skape forutsigbarhet og innovasjon henger sammen med produktutviklingen og hvordan han satser på et konsept ingen andre tilbyr i Lofoten. Frank hadde alltid en visjon om hva han ønsket å gjøre, tilby produkter innenfor forskjellige områder. Det første produktet han lanserer er et prosjekt innenfor helsefremmende tiltak. Satsingen i Lofoten hadde flere hensikter, både å vise frem en flott natur på nært hold og for at menneskene som kommer kan få et helsefremmende utbytte av å delta. Frank er enda i produktutviklingsfasen, men har utnyttet muligheten til å skape sitt eget marked, som er et typisk trekk ved effectuation.

5.2.4 Knytte partnerskap

Det fjerde prinsippet innenfor effectuation handler om å knytte bånd med interessenter, selv før man vet hva målene for virksomheten vil bli. I motsetning til å knytte partnerskap velger man ved causation å gjøre grundige analyser for så å velge seg et marked eller mål (Dew et al., 2009).

Gjennom flere år i reiselivsbransjen har Børge opparbeidet seg et solid og godt nettverk. Gjennom grundig vurdering av markedet fikk han spesielt god kontakt med en gründer som han fikk gode råd og tips fra. Dette kan knyttes i sammenheng med effectuation-prinsippet ”utnytte uventede hendelser” (Jf. 5.2.3). Etterhvert ble denne gründeren en del av det profesjonelle nettverket hans. Børge viser en svak form for effectuation gjennom nettverksrelasjonene sine, men har ikke inkludert andre parter i form av eierskap eller ”pre-commitments” som er essensen for effectuation. Tankegangen til Børge ved å vurdere andre aktører i markedet minner mer om causation, fordi grundige vurderinger av markedet var helt avgjørende for etableringen av Manshausen. Børge reduserte usikkerheten ved å knytte nettverk og ved å vurdere flere aktører i markedet.

Trond-Ketil startet virksomheten med søsknene sine og faren, som også kan knyttes opp mot ”handling basert på virkemidler”. Forretningsideen har utviklet seg i prosessen, og i disse dager blir begge søsknene likeverdige partnere i virksomheten. Han har ikke brukt lang tid på å analysere konkurrenter, da det er mange som driver med denne type virksomhet i Lofoten. Han utnyttet i stedet bekjentskapet med en av aktørene til knytte samarbeid med reisebyrå. Samarbeidet med andre aktører har han brukt som en planleggingsverktøy for å knytte samarbeid som kan tolkes som causation. Reisebyrået ble tidlig involvert i virksomheten, og kan derfor ses på som ”pre-commitments”, som også er typisk for effectuation. Trond-Ketil har benyttet seg av en mix av effectuation og causation, der han tidlig involverer en aktør som han har skaffet via nettverket sitt, som igjen reduserer usikkerheten rundt salg og markedsføring.

I virksomheten til Kristian er de i dag tre eiere, han selv, kona og eieren av huset som han har butikken i. Eieren av huset drev i hovedsak med overnatting, men hadde lyst til å tjene penger. Kristian slo seg raskt sammen med han fordi han trengte en plass å vise frem brettene sine. Kristian trengte ikke bruke tid og ressurser på å vurdere andre konkurrenter, da det allerede er etablert en annen aktør 200 meter fra butikken. Han ser dem ikke som konkurrenter fordi de tilbyr et annet konsept. Han forteller: *”Jeg har egentlig ikke hatt noen*

interesse av å konkurrere med noen andre, jeg har hatt nok å gjøre med min egen jobb. Utvikling av surfebrett og kjøp og salg av dem”. Funn viser at Kristian viser tegn til effectuation ved at han tidlig sikret seg eierskap og ”pre-commitments”. Han har også gjennom oppstarten etablert et godt forhold med kundene som gjør at flere kommer tilbake, noe som også kan tolkes som en form for ”pre-commitments”. Det er også tydelig at Kristian ikke fokuserer på å konkurrere med konkurrentene.

Tor-Olav knyttet tidlig kontakt med en av gründerne bak virksomheten han hadde kjøpt. Dette henger sammen med det jeg nevnte i kapittel 5.2.3, om å unngå overraskelser. Gründeren var enda i fast jobb, men ble med på nysatsingen etter noen grep. Han bodde også ved anlegget noe som gjorde han svært fleksibel. Kontakten med denne gründeren er også på mange måter grunnen for at Tor-Olav satset på virksomheten. Man kan på mange måter si at han var den rette samarbeidspartneren for Tor-Olav, som gjorde det mulig for han å skape Vestvatn Artic Cabins. Fremgangsmåten og bruken av samarbeidspartneren er typisk for effectuation. Han har ikke brukt tid på å vurdere markedet for andre konkurrenter, som er essensen i causation. Samarbeidspartneren har også på mange måter bidratt til å redusere usikkerheten rundt etableringen av virksomheten.

Frank jobber for tiden med å finne utenlandske partnere som kan bidra til at produktene hans kan bli kjent. Han mener også det å finne de rette nettverkene er veldig relevant for hvordan han skal markedsføre seg, og hvordan han skal tiltrekke seg det internasjonale markedet. Frank uttrykker en viss usikkerhet knyttet til samarbeidspartnere, da det viktig for han å finne den partneren som vil gi produktene hans den største effekten. Velger han feil partner kan det få negativ effekt for produktet i form av eventuelle feiltolkninger fra samarbeidspartneren eller kundenes side. Fremgangsmåten til Frank er utvilsomt basert på effectuation, da han trenger partnere for å markedsføre produktet sitt. Han har også gjort grundige vurderinger i forhold til markedet, potensialet og forutsigbarheten, for å unngå overraskelser som er typisk for causation.

5.2.5 Kontroll

Det femte og siste prinsippet innenfor effectuation er kontroll. Det innebærer at hvis man har kontroll på fremtiden, trenger man ikke forutse den (effectuation). Ved causation bruker man mye tid på å jakte på ressursene for å få det resultatet man ønsker (Dew et al., 2009).

Børge har utviklet et konsept som er vesentlig nytt, og har jobbet hardt for å skape et marked utenom det vanlige, som kan beskrives som effectuation. Siden han ikke hadde noen erfaring eller nettverk innenfor hotellbransjen, vurderte han raskt andre aktører som hadde et tilnærmet konsept for å se hvordan de drev og hva som var de største fallgruvene. Han jaktet på ressurser utenfor sin kontroll. Gjennom en slik tankemåte forsøkte Børge å forutsi fremtiden til en viss grad, der han har brukt kontakten med andre aktører som en planleggingsverktøy. Dette er et typisk trekk ved causation. Jeg kan si at Børge både har benyttet seg av effectuation og causation, eller at han bruker en mix der disse tilnærmingene virker sammen. Han brukte andre aktører som et planleggingsverktøy (causation) for å skape sitt eget marked (effectuation).

Trond-Ketil benytter seg av effectuation ved at kundenes tilbakemeldinger vil stå i fokus framover, noe som også er et tegn på at han utnytter fremtidige aspekter som er innenfor hans kontroll. På lik linje som han ”skaper rom” fordi han ikke klarer å forutse alt. Han forteller: *”Men jeg tenker slik at ingenting er sånn at man kan planlegge alt eller forutse det. Så lenge man har i bakhode at det blir å dukke opp noe så blir man ikke overrasket på det”*. Med tanke på at han bruker seg selv for å kontrollere fremtiden, som er typisk ved effectuation. Det kan også tenkes at han gjør det for å redusere usikkerheten eller for å unngå overraskelser (Jf. 5.2.3).

Kristian skapte sitt eget marked til tross for andre aktører og kontrollerer dermed markedet selv, som er et typisk trekk ved effectuation. Han har heller ikke som mål å bli størst mulig innenfor sitt marked, men heller levere kvalitet og ha kunder som kommer tilbake flere ganger. Dette tyder på at han kontrollerer og utnytter aspektene som er innenfor hans kontroll som også minner om effectuation. Angående fremtiden har Kristian alltid i bakhodet at det kan etablere seg andre aktører på Unstad, siden han både har sett og opplevd dette tidligere gjennom nettverk og erfaringer. Han forsøker dermed til en viss grad å forutse fremtiden (causation), men gjør det via sine egne midler (effectuation). Han hevder også at det er en bransje med stor risiko og usikkerhet, men at han klarer å redusere usikkerheten på bakgrunn av nøye planlegging og dyktige instruktører. Dette viser at han delvis kan kontrollere fremtiden, men at eksterne faktorer som vær og vind vil påvirke dem. Uansett bruker ikke Kristian krefter på å forutsi fremtiden, noe som tilsier at effectuation er avgjørende for han. Usikkerheten Kristian opplever kan knyttes til tilstand, ved at han ikke har muligheten til å forutse hvordan komponentene i omgivelsene endrer deg. Det kan tenkes at grunnen til dette er fordi han ikke bruker tid på forutse dem, men heller skape fremtiden.

Tor-Olav jaktet på ressurser utenfor hans egen kontroll for å kunne forutse virksomhetens fremtid, ved å involvere den tidligere gründeren. De har også benyttet seg av tilbakemeldinger fra kunder, som har vist seg å være svært lønnsomt. Med fokus i alle ledd, er han også sikker på at han ikke leverer noe som han selv ikke ville kjøpt. Det å være selvhjulpen anser han også som et viktig aspekt i virksomheten. Tor-Olav har benyttet seg av effectuation ved at han har vært flink til å kontrollere ressursene sine, noe som også tyder på at han kontrollerer fremtiden. Han har også jobbet for å skape et nytt og annerledes marked enn det som hadde vært tidligere, som også er typisk for effectuation.

Frank forsøker å skape sitt eget marked ved å tilby noe nytt, noe som tilsier at han har hele markedet fremfor seg. Ved å skape forutsigbarhet i produktene han tilbyr, reduserer han også usikkerheten rundt produktene. Ved at han enda er i produktviklingsfasen kan det også tenkes at han har gjennomført undersøkelser der kundene kunne komme med innspill og tilbakemeldinger. Frank er enda tidlig i prosessen, men funn tilsier at han har benyttet seg av effectuation med tanke på fremgangsmåten hans. Han skaper sitt eget marked, ved å tilby noe ingen andre tilbyr. Han utnytter de aspektene som er innenfor hans egen kontroll, ved at kunder kan gi tilbakemeldinger på produktet og kanskje påvirke hvordan det skal ut.

5.2.6 Oppsummering

Jeg har i dette delkapitlet gjort rede for om entreprenørenes adferd bærer preg av effectuation, causation eller en mix av begge. Kort oppsummert kan man si at alle entreprenørene i stor grad påvirkes av effectuation i sitt adferdsmønster i bedriftsoppstartsfasen. Alle entreprenørene benyttet seg av effectuation ved at de tok utgangspunkt i sine egne virkemidler for å starte bedriften, flere av dem hadde også fastsatt seg et mål der de brukte causation for å hente inn de eksterne ressursene de trengte. Flere av entreprenørene startet virksomheten sin basert på en økonomisk fordel, gjennom familievirksomheter eller oppsparte midler, noe som også satte preg på adferdsmønsteret. Disse var mer opptatt av kostnadssiden, altså effectuation enn inntektene. Entreprenørene benyttet seg også av causation i situasjonene de opplevde som mindre usikker. To av entreprenørene hadde også fokus på kostnadene, men måtte bruke causation for å redusere usikkerheten til de andre involverte partene i virksomheten. Entreprenørene var også flinke til å utnytte uventede hendelser, ikke bare som en mulighet med også for å forme dem. Jeg vil i neste analysekapittel se på hvordan entreprenørene utnytter forretningsmulighetene. Her vil jeg analysere hvilken tilnærming de har til mulighetene og hvordan mulighetene påvirker den opplevede usikkerheten og adferden.

5.3 Forretningsmuligheter

I kapittel 2.4 snakket jeg om entreprenørenes forretningsmuligheter og hva som kjennetegner dem. Jeg vil i dette kapittelet se på hva som er kildene til entreprenørenes forretningsmuligheter og hvordan den påvirker den opplevde usikkerheten og adferden. Jeg har derfor gruppert dem i to forskjellige faser: Identifisering av muligheter og faktorer som påvirker muligheter. Entreprenørene oppdager forretningsmulighetene forskjellig og det er ulike faktorer som påvirker mulighetene.

5.3.1 Identifisering av muligheter

Sarasvathy et al. (2011) mener at entreprenøren identifiserer muligheter på tre ulike måter; gjennom å gjenkjenne mulighet, oppdage muligheter eller å skape muligheter. Hvordan entreprenørene identifiserer muligheter relaterer seg også til entreprenørenes opplevde usikkerhet.

Gjenkjenne muligheter

Kristian identifiserte muligheten ved å gjenkjenne muligheten. Det vil si at entreprenøren både vet tilbud og etterspørselen (Sarasvathy, 2011). Kristian visste om etterspørselen da flere personer etterspurte om han kunne tenke seg å starte med surfekurs fordi det eksisterende tilbudet ble ansett som dyrt. Kristian visste hvordan han skulle løse problemet siden han både hadde erfaringen og tilgangen på de ressursene han trengte for å kunne tilby et slikt produkt. Jeg vil tolke dette som at han både viste hva etterspørselen var (surfekurs) og hvordan han skulle møte denne etterspørselen, i form av tilgangen på ressursene han trengte (surfebrett og erfaring). Kristians mulighetstype kan defineres som forretningsutvikling (Ardichvili et al., 2003), siden verdietterspørselen og verdiskapningsevnen var identifisert og definert.

På bakgrunn av sprengt kapasitet og ved å tilby et lavterskeltilbud klarte Kristian å gjenkjenne muligheten på tross for at det allerede eksisterte konkurrenter noen få meter unna. Han gjenkjente også tilbudet fordi han er den eneste i Norge som produserer surfebrett og fordi det er en sport som har blitt utrolig populær. Ved å skaffe seg et nytt marked, har Kristian klart å håndtere usikkerheten gjennom diversifisering noe som svarer med Sarasvathy et al. (2011) teori om håndtering av usikkerhet. På spørsmålet om hvor sikker han var på om alt skulle bli som planlagt svarte han: ”*Jeg var rimelig sikkert!*”, og bakgrunnen for dette mener han selv var all planleggingen bak.

Tor-Olav gjenkjente muligheten ved at han både visste om etterspørselen og tilbudet. Han hadde kjøpt et konkursbo som var blitt verdsatt av mange mennesker og i bygda der anlegget var. Han ønsket å opprette et par arbeidsplasser og gi liv i bygda, noe som jeg tolker som etterspørsel. Han visste også hva han ønsket å tilby, selge et tilnærmet konsept som hadde fokus på bedriftsmarkedet og det utenlandske markedet. Ved å tilby nye produkter og bevege seg ut på det utenlandske markedet, bruker han diversifisering som strategi. Dette er en måte å håndtere usikkerheten på (Sarasvathy et al., 2011). Mulighetstypen til Tor-Olav kan også defineres som forretningsutvikling fordi at han klarte å matche de ressursene og behovene han kjente til for å danne en virksomhet som leverer og skaper verdi (Ardichvili et al., 2003). Det kan også nevnes at den nye virksomheten også var en fin måte å vise frem selvprodusert mat på. Tor-Olav opplever at de kanskje har gjort noe rett i satsingen, ved å få driften i gang igjen og på bakgrunn av tilbakemeldingene fra kundene.

Oppdage muligheter

Trond-Ketil identifiserte muligheten til å starte virksomheten gjennom å oppdage dem. Det vil si at entreprenøren kun vet en av sidene ved tilbud og etterspørsel (Sarasvathy, 2011). For Trond-Ketil var tilbudet allerede på plass, ved at han hadde et mål om fisketurisme. For å kunne gjennomføre muligheten var han nødt til å oppgradere og overbevise de andre i familien til å satse på muligheten han hadde oppdaget. Mulighetstypen han oppdaget kan defineres som teknologioverføring. Dette innebærer at entreprenøren har definert løsninger når problemene er ukjente (Ardichvili et al., 2003). Det kan også nevnes at Trond-Ketil etter hvert i prosessen fant etterspørselen ved hjelp av Din Tur som er et reisebyrå og som ”finner” etterspørselen for han. Trond-Ketil ønsker at 2016 skal være et prøveår der de kan eksperimentere for å forbedre konseptet. Dette tyder på at han ønsker å håndtere usikkerheten gjennom eksperimentering (Sarasvathy et al., 2011). Frank identifiserte også muligheten til å starte virksomheten sin gjennom å oppdage den. Han visste, i likhet med Trond-Ketil tilbudet han ønsket å tilby, men ikke etterspørselen. Årsaken til dette kan også være at Frank enda er i produktutviklingsfasen som gjør det vanskelig for han å indentifisere etterspørselen på det aktuelle tidspunktet. Siden Frank hadde tidligere erfaringer med å starte opp egen virksomhet som var tilnærmet lik det han startet opp selv visste han godt va tilbudet var. Franks mulighetstype kan også defineres som teknologioverføring på samme måte som Trond-Ketil. Han ønsket å etablere noe fast og som var videreutviklet på en annen måte. Han visste ikke hva etterspørselen var, men har i løpet av utviklingsprosessen jobbet med å finne utenlandske samarbeidspartnere som kan bidra til økt etterspørsel. Han bruker også god tid på

planleggingen og forankringen av ideene ved å trekke litt i begge ender, og gjennom å bruke nettverket sitt for å se om det er hold i ideen før han går videre med den. Med referanse i kapittel 2.4.1 tolker jeg dette som en form for prøving og feiling som er en måte å håndtere usikkerheten på.

Skape muligheter

Børge identifiserte muligheten ved at han skapte den selv, usikkerheten ble håndtert gjennom effectuation ved at han skapte fremtiden i stedet for å bruke tid på å forutse den. Han visste ikke om hva han skulle tilby, eller etterspørselen, men klarte å skape det fordi han ser på seg selv som en gründertype som liker å skape ting. Mulighetstypen han identifiserte kan betegnes som ”drømmer” fordi han brukte kreativiteten sin når han så potensialet i en øy som han i utgangspunktet hadde tenkt å bruke som fritidssted, siden han er glad i naturen. Han så også umiddelbart mulighetene i Steigen, fordi det var så flott skjærgård. Børge skapte sitt eget marked og etterspørsel fordi han skapte et unikt konsept, som skilte seg ut fra mengden.

For usikkerheten vil identifisering av mulighetene ha betydning for hvordan entreprenøren håndterer den.

5.3.2 Faktorer som påvirker mulighetene

I teorien har jeg sett på ulike faktorer som påvirker entreprenørens muligheter (Jf. Kapittel 2.4.3), der Ardichvili et al. (2003) mener at det er spesielt fire faktorer som skiller seg ut; gründervåkenhet, informasjons asymmetri og tidligere kunnskap, sosiale nettverk og personlighetstrekk. Jeg ser at entreprenører i hovedsak blir påvirket av alle faktorene, men at noen faktorer skiller seg mer ut hos enkelte.

Gründervåkenhet

Børge er et godt eksempel på gründervåkenhet fordi han viser store mengder av dette på bakgrunn av sin tilfeldige oppdagelse av muligheten. Han viser tilbøyelighet og er svært følsom for informasjon om objekter og hendelser i miljøet. Han forklarer: *”Det var ikke noen begrensninger på hva jeg kunne gjøre med tanke på bygging og sånt!”*. Gjennom sansing og informasjon realiserte Børge ideen sin.

Informasjonsasymmetri og tidligere kunnskap

En person som har mye kunnskap vil påvirke evnen til å se løsninger på problemer de ønsker å løse (Shane, 2003). Funn viser at flere av informantene hadde tidligere kunnskaper om hvordan de skulle starte en bedrift. Frank var med å bygge opp XXLofoten fra tidens morgen og tilegnet seg mye erfaring i løpet av sin tid som førstegangsgründer. Kristian har også erfaring med å starte egen virksomhet da han startet opp et enkeltmannsforetak. Trond-Ketils tidligere jobb i bank har hatt stor påvirkning for han i form av at han gikk svært forsiktig fram når han oppdaget muligheten, ved at han viste varsomhet. Børges store variasjon i livserfaringer har også preget han veldig sterkt med tanke på alt han har gjort før, alt fra polfarer til forfatter. Variasjon i livserfaringene kan også bidra til at man oppdager muligheter innenfor en spesiell interesse som både Børge, Kristian, Frank og Trond-Ketil har gjort. Informasjonsasymmetri og tidligere kunnskap vil også redusere usikkerheten entreprenørene opplever i bedriftsoppstartsfasen fordi dette er evner og/eller virkemidler entreprenøren har tilgjengelig. Dette kan sammenlignes med det første prinsippet i den effektive syklusen, der entreprenøren blant annet starter med "hva de vet", som er tidligere kunnskap (Sarasvathy, 2011). Tidligere kunnskap kan også bidra til at entreprenøren reduserer usikkerheten de opplever, fordi de vet hvordan de skal håndtere den fra lignende situasjoner.

Sosiale nettverk

Sosiale nettverk består som regel av personer med ulik kompetanse som entreprenøren kan benytte seg av for å hente informasjon og ressurser. Et nettverk kan både bestå av svake bånd (tilfeldige bekjenskaper) og sterke bånd (familie og venner) (Granovetter, 1973; ifølge Ardichvili et al., 2003). Funn viser at Børges muligheter ble sterkt påvirket av tilfeldige bekjenskaper da han reiste rundt til andre steder som hadde et lignende konsept som han ønsket å realisere. Disse bekjenskapene ga Børge verdifull informasjon om en bransje han selv ikke hadde så mye kunnskap om. Tor-Olav var også påvirket av tilfeldige bekjenskaper, på samme måte som Børge, da han tok kontakt med den tidligere gründeren siden han hadde verdifull informasjon om plassen som Tor-Olav trengte. På en annen side har også de sterke båndene, som familien, vært en nyttig informasjonskilde for Tor-Olav siden de har bygget opp en familiebedrift med slagkraft i markedet. Partnerskap med sterke bånd har vært viktig for Trond-Ketil da han oppdaget mulighet. Han var helt avhengig av å få familien med på laget for å kunne realisere virksomheten. Partnerskap var også viktig for Kristian da han anerkjente muligheten, da med både sterke og svake bånd. Sterke bånd i form av familie og svake bånd i form av huseieren som ønsket å tjene penger.

Personlighetstrekk

Funn viser at alle entreprenørene viser ulike former for kreativitet, på bakgrunn av at de har klart å identifisere og strukturere løsningene på et gitt behov de selv har oppdaget eller skapt. Noen av entreprenørene skiller seg ut når det kommer til egen mestringssevne fordi de har sett muligheter der andre ser risiko. Frank så muligheten for å lage noe ingen andre i Lofoten tilbyr, det samme gjelder for Børge. Kristian har også grepet muligheten selv om det har medført stor risiko, altså bruk av egne penger for å realisere virksomheten.

5.3.3 Oppsummering muligheter

Det jeg ser i analysen er at entreprenørene identifiserer mulighetene på forskjellige måter, hvordan mulighetstype de kommer over påvirkes av forskjellige faktorer. Jeg ser også at tidligere kunnskap og de svake båndene i sosiale nettverk er viktige faktorer for å redusere og håndtere usikkerheten de opplever. Tabell 5-1 som jeg har utviklet basert på Ardichvili et al. (2003, s. 117) viser i gove trekk sammenhengen mellom identifisering av muligheter, type mulighet og hvilke faktorer som påvirker. Den viser også sammenhengen mellom mulighetene og usikkerheten. Det skal også nevnes at entreprenørene blir påvirket av alle faktorene, men at de skiller seg ut ved at noen faktorer slår mer ned på enkelte.

		Verdieterspørsel	
		Uidentifisert	Identifisert
		(problemer)	
Verdiskapningsevne (løsninger)	Udefinert	<p><i>"Drømmer"</i></p> <p>→ Skaper muligheter</p> <p>Effectuation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personlighetstrekk - Gründervåkenhet 	<p><i>Problemløser</i></p> <p>→ Oppdager muligheter</p> <p>Eksperimentering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partnerskap - Sosiale nettverk <i>(svake hånd)</i>
	Definert	<p><i>Teknologioverføring</i></p> <p>→ Oppdager muligheter</p> <p>Prøving og feiling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systematisk søk - Sosiale nettverk <i>(sterke hånd)</i> 	<p><i>Forretningsutvikling</i></p> <p>→ Gjenkjenner muligheter</p> <p>Diversifisering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidligere kunnskap

Tabell 5-1. Sammenheng mellom identifisering-og type muligheter, faktorer og usikkerhet (egen tabell)

5.4 Entreprenøren

I kapittel 2.2 snakket jeg om entreprenøren og hvordan entreprenøren kan defineres gjennom ulike påvirkningsfaktorer. Jeg har valgt å dele dette kapittelet inn i to underkapitler; Entreprenørens personlighetstrekk og entreprenørens egen mestringsevne (self-efficacy) for å se på hvilken betydning det har for den opplevde usikkerheten entreprenøren opplever.

5.4.1 Entreprenørens personlighetstrekk

Entreprenørens personlighet må ses i sammenheng med entreprenørens adferd, fordi entreprenør er ikke noe man er, men ut fra det man gjør (Gartner, 1988). Entreprenørens adferd styres som regel gjennom ulike situasjoner man har opplevd (Pendergast, 2003). Jeg vil dele dette underkapittelet inn i tre ulike situasjoner: muligheter, usikkerhet, og ressursknapphet.

Muligheter

Funn viser at alle entreprenørene har personlighetstrekk som tilsier at dem er proaktive og har behov for prestasjon. Det er imidlertid noen av dem som skiller seg mer ut på de enkelte områdene enn andre;

Børge er proaktiv i den forstand at han tar ansvar for at ting han planlegger blir gjennomført. Han forteller:

”Når vi først begynte å bygge så måtte vi bli ferdig og det som jeg gjorde da, er som jeg også gjør på ekspedisjonene mine som er at jeg setter en dato. Det er noe av det viktigste du gjør!”.

Han tar ansvar for at mulighetene han står overfor gjennomføres og er veldig bestemt på at det var han som styrte og bestemte i etableringsprosessen av Manshausen. Også Kristian kommer sterkt ut med proaktiv personlighet fordi han ser på seg selv som den typen som bare hopper i det. Når han fikk muligheten til å stille ut surfebrettene sine i butikk, grep han den. Han har også alltid tenkt at dette var noe han måtte gjøre selv, uten hjelp fra andre, noe som tyder på at han styrer over seg selv og sine ideer uten at han lar seg påvirke av andre.

Muligheter gir også behov for prestasjoner i form av å oppnå et mål (McClelland, 1961;1965; i Pendergast, 2003). Tor-Olav viser behov for prestasjoner i form av å tilby kundene en kvalitetsopplevelse. Han forteller:

”Veldig, veldig viktig med fokus i alle ledd, slik at man er sikker på at man ikke leverer noe man selv ikke ville kjøpt. Skal man ha valuta for pengene må man ikke føle at man betaler for mye. Du skal føle at du får noe igjen for det”.

Muligheten til å utvikle et eget konsept gav Tor-Olav behov for prestasjon. Dette behovet kan også komme i form av penger, som i tilfellet med Trond-Ketil. Han har behov for å vise familien, og spesielt faren at de vil få igjen pengene de har brukt på å realisere virksomheten. Han har behov for å vise at muligheten han så var verdt hver eneste krone, og vise en klokkeklar tro overfor familien. Dette mener jeg er et godt eksempel på behov for prestasjon.

Usikre situasjoner

I teorien kom det fram at entreprenøren i usikre situasjoner er nødt til å vise kreativitet for å finne de beste løsningene på de problemene og utfordringene de står overfor (Pendergast, 2003). Funn viser at tre av entreprenørene har skilt seg ut når det kommer til kreativitet.

Trond-Ketil er helt avhengig av å ha båter tilgjengelig for kundene sine når de booker seg inn hos han. Hvis det skulle vært slik at han kom i en situasjon der alle båtene var leid ut, har han og familien en Viknes 1030, som de kan bruke. Hvis den ikke er tilgjengelig har de muligheter for å tilby kundene en tur med fiskebåten på naboanlegget som drar ut flere ganger for dag på 2-3 timers turer. Grunnen til dette er jo fordi at litt av konseptet til sportsfiskerne er at de drar ut hele dagen. Trond-Ketil bruker kreativitet for å finne de beste løsningene for de problemene som eventuelt måtte dukke opp. Kristian har også måttet tenke utenfor ”boksen” siden han er helt avhengig av vær og vind for å få gjennomført surfeaktivitetene. Er det regn og pålandsvind går det ikke an å gjennomføre de aktivitetene de primært gjør. De må da kjøpe 45 minutter til Flakstad, og har gjort avtaler der slik at de får komme dit. Han finner nye løsninger på problemer han ikke kan kontrollere. Børge møtte utfordringer når han skulle bygge på øya, da det ikke var utbredt bilveier som gjorde det utfordrende for han. Dette resulterte til mye manuelt arbeid med byggematerialer. Det Børge gjorde var å kjøpe inn en gravemaskin, som resulterte i at de fikk gjort mye av jobben. Han viser en form for kreativitet når han kjøper en gravemaskin for å løse problemene med det manuelle arbeidet.

Funn viser at to av entreprenørene er mer selvstendig enn de andre entreprenørene fordi de har gjort nesten alt selv, de viser også stor risikovilje. Dette er i tråd med Pendergast (2003) teori, men dette er ikke nødvendigvis når de står overfor usikre situasjoner.

For Børge har stahet og risikovilje formet han som person. Han forteller: *”Jeg ville jo aldri satt i gang et slikt prosjekt som dette hvis jeg ikke trodde. Det med risikovilje det er ganske tett knyttet til det du spurte meg om tidligere, om jeg trodde resultatet i andre enden ville bli slik jeg så for meg. Og akkurat den biten er jo vesentlig, for hvis jeg ikke hadde trodd så ville jeg ikke tatt risikoen. Så det med risikovilje er jo sterkt knyttet til min egen klokkefaste tro på at prosjektet skal bli slik jeg hadde sett for meg de skulle bli. Og der har jeg en ganske undervurdert egenskap, og det er stahet. Det at man på en måte trumfer ting igjennom med vilje. Da skjer det ting!”*. Her ser jeg hvor mye personlighet har å si for gjennomføringsevnen av ideer. Det er tydelig at han har god kontroll over seg selv, som også preges av selvstendighet og risikovilje.

Kristian viser også selvstendighet og risikovilje ved at han alltid har vært fast bestemt på at gjennomføringen av ideen var noe han måtte gjøre alene, uten hjelp fra andre instanser. Han viser risikovilje ved at han alene er den eneste i Norge som produserer surfebrett, da ingen andre tør å gjøre det. Han viser risikovilje ved at han har brukt sine egne penger på starte opp virksomheten fra null og niks, og han viser risikovilje ved å etablere seg i et marked der det allerede finnes en stor konkurrent.

Ressursknapphet

Flere av informantene mine viser at nettverkene og koalisjonsbygging er viktige for dem, slik at de kan innhente informasjon om for eksempel markeder eller bransjer de selv ikke har så mye innsikt i. Det å starte noe fra bunnen krever også utholdenhet, med tanke på knappe ressurser (Pendergast, 2003).

For Tor-Olav har nettverk vært svært viktig for realiseringen av virksomheten. Gjennom nettverket fikk han kontakt med den tidligere gründeren som har vært praktiseren oppi det hele. Han hadde kunnskapene de trengte med tanke på hvordan bransjen er, og hva kundene ønsket. For Tor-Olav har han vært en viktig brikke, men det skal nevnes at han også har benyttet seg av andre personer i nettverket sitt. Trond-Ketil har brukt mye av det eksisterende nettverket han hadde fra jobben i banken for å nå ut til de rette personene. Han bruker også personer i nettverket sitt som sparringspartnere dersom han trenger flere synspunkter. Det samme gjør Børge, som ikke hadde noen erfaring innen hotellvirksomhet som er tilnærmet det konseptet han driver. Han dyrket nettverket sitt for å innhente informasjon om en bransje han ikke kjente så godt. Han tar alltid en avgjørelse basert på hva sparringspartnerne sier, fordi

han stoler på dem og fordi det er personer med mye mer erfaring enn han selv. Entreprenørene viser utholdenhet ved at de har klart å gjennomføre de stegene som trengs for å realisere ideen sin. Dette har de gjort på tross av knappe ressurser og har heller brukt sparringspartnere for å innhente informasjon om bransjer og markeder de ikke vet så mye om.

5.4.2 Egen mestringsevne (self-efficacy)

I kapittel 2.2.2 så jeg på hvordan entreprenørens mestringsevne påvirker adferden (Boyd og Vozikis, 1994). Jeg har valgt å se på alle de fire kildene som utvikler og styrker troen på entreprenørens egen mestringsevne: mestringserfaring, modellering (observasjonslæring), sosial overtalelse og vurdering og korrelasjon av egen psykologiske tilstand.

Mestringserfaringer

Når det kommer til mestringserfaringer ser jeg at alle entreprenørene har god tro på egen mestringsevne ved at de viser utholdenhet i møte med hindringer. Entreprenørene overvinner motstanden de møter gjennom direkte erfaringer som gir dem en stabil og robust følelse av egen mestringsevne (Bandura, 1977). Funn viser også at noen av entreprenørene har møtt tilbakeslag, som har lært dem hvor mye innsats som er nødvendig for å lykkes.

Børge overvinner motstanden gjennom direkte erfaringer. Hver gang han utsetter seg selv for noe nytt bruker han samme framgangsmåte. Dette gjelder både ekspedisjoner og til etableringen av en ny virksomhet. Han forteller:

” Nei, jeg følger samme mal. Hovedframgangsmåten er jo først og fremst å forstå problemet. Når man skal begynne med noe nytt, så er det jo bare en haug med problemer og utfordringer. Så må man jo finne ut hva problemene består av.. Hvis du forstår problemet, så eier du problemet! Og da er det bare snakk om å finne den beste løsningen for å løse det problemet. Så det er samme framgangsmåte når jeg skal begynne på en ny tur som ingen har gjort før...Du aner ikke hvordan dette skal gå og om det er mulig i det hele tatt og hvordan du skal gå fram.. men så begynner du å nøste i den ene enden og isolerer liksom de store knaggene, og så kan du løse de små etter hvert, men få tak i de store uløste spørsmålene og finne svar på det.... Og så løser de andre tingene seg underveis egentlig.”

Børges ytelsesprestasjoner overføres til andre aktiviteter som er helt forskjellige fra de aktuelle situasjonene. Dette gir han en robust følelse av egen mestringsevne, samtidig som han selv mener at gjennomføringsevnene hans også har hatt mye å si for gjennomføringen av Manshausen. Børge har også møtt tilbakeslag i løpet av etableringsprosessen, men dette snudde han til noe positivt i form av læring. Han lærte at han skulle ha benyttet seg av profesjonell byggeledelse slik at ting ble gjennomført og ferdigstilt. Med referanse i kapittel 2.2.2 tolker jeg dette som læring i form av at han lærte hvor mye innsats som var nødvendig for å lykkes, og høy mestringsevne fordi han viser utholdenhet i møte med hindringer og er villig til å gi det lille ekstra.

Trond-Ketil overvinner motstanden til ytelse gjennom tidligere erfaringer fra banklivet, der han har vært involvert i en rekke prosesser. Han bruker også den erfaringen til å øke ytelsesprestasjonene gjennom utvikling av budsjetter og kalkyler, som igjen generaliseres til andre situasjoner han ikke kan så mye om. Eksempler på dette kan være det å starte opp egen virksomhet, der ytelsesprestasjonene er lav, men øker på bakgrunn av erfaringene. Trond-Ketil opplevde også tilbakeslag, men snudde det om til noe positivt ved at han lærte hvor mye innsats det trengtes for å lykkes. Han mener at man må jobbe med seg selv til enhver tid og gjøre det som man har tro på. Med referanse i kapittel 2.2.2 tolker jeg dette som høy mestringsevne fordi han viser utholdenhet og har en iboende interesse i de oppgavene han utfører, der han også er villig til å gi det lille ekstra.

Kristian viser høy mestringsevne ved at han har en iboende interesse for hva han driver med, og han viser utholdenhet i møte med hindringer og tilbakeslag. Kristian overvinner hindringene han møter på bakgrunn av erfaringen han har med å starte opp for seg selv. Han etablerte seg i et marked der han var alene og som var preget av ekstremt usikre forhold da det plutselig kunne komme nye produkter på markedet. Gjennom tidligere erfaringer har han opparbeidet seg en robust følelse av mestringsevne. I likhet med Kristian har Frank også tidligere erfaringer med å starte opp egen bedrift, som viser utholdenhet gjennom direkte erfaringer som igjen fører til en robust og solid mestringsevne.

Familiebedriften til Tor-Olav har gitt han ballasten som strengs og erfaringen for å drive for seg selv. Gjennom flere år i familiefirmaet vet han hvor mye hardt arbeid som trengs for å kunne etablere seg og utvikle et godt renommé. Med referanse i kapittel 2.2.2 tolker jeg dette som høy mestringsevne fordi han er villig til å gi det lille ekstra og har en høy interesse i de oppgavene han utfører.

Modellering (observering)

I teorien kom det frem at entreprenørene kan trekke slutninger om hvor mye innsats og ferdigheter som trengs ved å observere andre (Bandura og Barab, 1973; i Bandura, 1977).

Funn viser at tre av entreprenørene har benyttet seg av modellering for å øke ytelsen.

Det første Børge gjorde i etableringsprosessen var å reise rundt til alle stedene som hadde tilnærmet det samme konseptet som han, siden han ikke hadde noen erfaring. Han observerte hva lignende virksomheter drev med å snakket med dem om hva som var de vanskelige situasjonene og hvordan de hadde løst de ulike utfordringene. Ved å observere andre kunne han trekke slutninger om hvor mye innsats som var nødvendig for å oppnå det samme resultatet.

I løpet av etableringen av XXLofoten observerte Frank hva som måtte gjøres, og kanskje enda viktigere, hva som måtte forbedres. Det kan tenkes at Frank gjennom observeringen økte en form for selvtillit da han så hvilke grep som måtte til for å oppnå et bedre resultat enn det han klarte å skape først. Han mener også at han selv skaper mer forutsigbarhet og tenker mer helhetlig enn det han gjorde med XXLofoten.

Tor-Olav observerte hva som måtte til gjennom flere år i familiebedriften, og gjennom deres framgangsmåte og utviklingen av et godt renommé i markedet. Det kan, i likhet med Frank tenkes at dette har gitt Tor-Olav en form for selvtillit gjennom prestasjonene til familiebedriften, som gjør at han har det som trengs for å oppnå et lignende resultat.

Sosial overtalelse

Sosial overtalelse kommer i form av overbevisende samtaler og tilbakemeldinger som overbeviser entreprenøren til å tro at de kan utføre en oppgave (Gist og Mitchell, 1992; i Boyd og Vozikis, 1994). Funn viser at alle entreprenørene har fått positive tilbakemeldinger som har påvirket deres egen tro til at de kunne gjennomføre etableringen.

Positive tilbakemeldinger og overbevisende diskusjoner er hovedgrunnen til at Kristian etablerte Lofoten Surfcamp. Ideen kom som et resultat av at flere personer kom til han og spurte om han kunne starte med surfekurs og utleie av brett. Kristian tok disse tilbakemeldingen til seg og fant ut at han bare skulle prøve det ut, men da det gikk over alle forventninger var det bare å utvide virksomheten. Disse positive tilbakemeldingene resulterte i at han gjorde en større innsats for nå dit han er i dag.

Tor-Olav opplevde sosial overtalelse da han ble forespurt om han kunne tenkte seg å gå inn som investor for konkursboet av Vestvatn Villmarksenter, han fikk en realistisk oppmuntring til å bidra og tro på at dette var noe han kunne gjennomføre. Tor-Olav unngikk faren med sosial overtalelse ved at han hadde ikke tok sin egen mestringsevne til urealistiske nivåer, da han bare ønsket bare en fin samlingsplass og aktivitet i bygda, noe som i ettertid har vist at han klarte.

Gjennom modelleringen kom Børge i god kontakt med Knut som driver Juve landskapshotell i Valldal, som han har hatt lange samtaler med. Disse samtaler har ført til sosial overtalelse ved at de har overbevist Børge om at dette var noe han kunne gjennomføre. Han forteller: ” *Som Knut sa; den siste tanken din er som regel den beste!*” Dette viser hvor mye Børge har latt seg overbevise av Knut, som jeg tolker som sosial overtalelse. Børge har også vurdert troverdigheten og prestisjen til Knut, da han har valgt å la seg overtale av hans synspunkter. Trond-Ketil var usikker på hvilken strategi han skulle bruke på å markedsføre og selge Lofoten Fishing Lodge, men etter overbevisende samtaler med personer han kjente gjennom nettverket fant han ut at han skulle bruke Din Tur. Han vurderte troverdigheten til personen godt, da denne personen også var en som hadde etablert et lignende konsept på Nordskot.

For Frank, som enda er i produktviklingsfasen er overbevisende tilbakemeldinger særdeles viktig, han hevder selv han bruker lang tid på å planlegge fordi han liker å sjekke ut om det er hold i ideene hans. Han bruker nettverket og de ressurs-personene han kjenner for å diskutere med dem om det er noe han kan gå videre med. Dette viser hvor stor påvirkning de sosiale overtalelsene er for Frank og hvor mye han blir påvirket av dem, som igjen fører til økt innsats.

Vurderingen og korreksjon av egen psykologiske tilstand

I teorien så jeg at psykologiske tilstander omhandler vurderingen av personlige evner, gjennom deres egen oppfatning av den psykologiske tilstanden (Boyd og Vozikis, 1994). Funn viser at man er nødt til å se deres psykologiske tilstand opp mot deres egen mestringsevne.

Tor-Olav mener selv han er fersk i gamet og er uerfaren, men har ballast fra noe år i familiefirmaet. Han har i løpet av etableringsfasen alltid hatt realistiske målsettinger, som han selv mener er viktig hvis man skal bygge en bedrift fra bunnen av i reiselivsbransjen.

Børge vurderer sine personlige evner svært godt, han har vært igjennom mange psykologiske tilstander på bakgrunn av tidligere opplevelser og erfaringer. Han stoler alltid på seg selv og de evnene han har. Han er veldig dyktig på å planlegge, noe han selv mener er grunnen for at han havner med begge beina på jorda. Han ser alltid nye veier og måter han kan utfordre seg selv på. Han er også risikovillig og kreativ av natur.

Trond-Ketil var mer risikovillig før, men mener selv han enda er det da han satset på egen virksomhet. Han er flink til å planlegge og viser klokkeklar tro på egne vurderinger. Dette er fordi han ikke er alene om virksomheten, men har flere personer som han må ta hensyn til og få med på de ulike prosessene.

Kristian ser på seg selv som en person som bare hopper ut i mulighetene han får, til tross for et marked med høy usikkerhet lar han seg ikke knekke. Han står på og er ganske risikovillig og liker å planlegge. Frank ser på seg selv som en person som liker å gruble og fundere, han planlegger og utvikler nye muligheter. Han er kreativ i form av at han finner løsninger.

5.4.3 Oppsummering entreprenøren

Det jeg ser i analysen er at entreprenørens egen mestringssevne er en faktor som påvirker den opplevde usikkerhet. Dette er fordi deres ytelsesprestasjoner handler om deres tro til å gjennomføre en oppgave, som igjen handler om hva de gjør i usikre situasjoner. Blant de ulike effektene av egen mestringssevne var det mestringserfaringer, sosiale overtalelse og de psykologiske tilstandene som hadde størst betydning for informantene. Personlighet har ikke like stor betydning som jeg hadde trodd, men ser man sammenhengen mellom personlighet og erfaringen, kan man se hvordan entreprenørens adferd påvirkes.

5.5 Eksterne omgivelser

I kapittel 2.3 snakket jeg om hvordan eksterne omgivelser kan påvirke entreprenørens opplevde usikkerhet. Disse var: vær og natur, statlig påvirkning, støtteordninger og miljø. Mine empiriske data viser at entreprenørene opplever disse påvirkningskildene forskjellig. På spørsmålet om hvilke tiltak de selv og regjeringen kunne gjøre for å redusere usikkerheten var det jevnt over lik oppfatning av hvilke tiltak som måtte iverksettes. Jeg vil dele dette kapitlet inn etter de ulike påvirkningskildene, før jeg til slutt tar for meg tiltakene.

5.5.1 Vær og natur

Funn viser at været påvirker entreprenørene forskjellig, for noen av entreprenørene er de helt avhengig av at værgudene spiller på lag med dem og for andre er dårlig vær bare et pluss. Kristian har høysesong fra midten av juni og til august. For han er været en stor påvirkningskilde til usikkerhet, siden han er helt avhengig å ha værgudene med seg for å gjennomføre aktivitetene han tilbyr. Han forteller også at været i Lofoten på sommeren kan variere kraftig mellom regn, pålandsvind eller blikk stille hav som gjør det umulig for han å gjennomføre surfekurs. Dette påvirker også de andre aktivitetene hans som utleie av surfebrett, men til tross for dette kan han da fokusere på aktiviteten som han har innendørs, nemlig produksjon av surfebrett. Været er faktor han ikke har kontroll over, men kan da velge å ha fokus på de kontrollerbare aspektene, som igjen tyder på effectuation (Sarasvathy, 2001). Været vil for Kristian være en tilstand for usikkerhet, da han ikke kan forutsi hvordan komponentene (været) i Lofoten vil endre seg (Milliken, 1987).

Tor-Olav opplever også været som et usikkerhetsmoment ved at han er helt avhengig av gode temperaturer med tanke på alpinbakken. Er det for varmt vil det ikke være snø i bakken, og de kan dermed ikke produsere snø med snøkanonene. Er det for kaldt kan det skape problemer med heisen og de kan risikere manglende kundeoppmøte. Her kan også Tor-Olav fokusere på de kontrollerbare aktivitetene som de har innendørs, nemlig matkurs eller overnatting i grillkåtene.

For Børge er også været en påvirkningskilde, men ikke nødvendigvis til usikkerhet. Han har i løpet av årene vært utsatt for alle mulige værforhold med tanke på reisene hans til Nord- og Sørpolen. For han er innhenting av informasjon en viktig kilde til hvordan han kan håndtere usikkerheten. Han er alltid beredt! Naturen i seg selv var også grunnen for at han valgte å

utvikle et konsept i Steigen, dette er fordi han er veldig glad i naturen, havet og kysten. Børge blir ikke negativt påvirket av været i den forstand, men fokuserer på det han kan kontrollere, nemlig informasjon.

Trond-Ketil mener naturen i Lofoten er en av grunnene som tiltrekker seg mennesker og påvirkes en god del av av det. Han forteller: *”Er det dårlig vær hele perioden man har gjester, er det ikke bra, men om det er noe variasjon i været tror jeg de liker. En fascineres også av dårlig vær, men det må være såpass at de får vært ute og fisket minst 2-3 dager i løpet av en uke. I verste fall må vi tilby dem en tur ut med vår fiskebåt, slik at de i alle fall får fisket noe mens de er her.* For Trond-Ketil er været og naturen både en positiv og negativ påvirkningskilde, men har allerede utarbeidet seg en plan på hvordan han skal håndtere situasjonen hvis været viser seg fra sin verste side. Dette tyder på at han velger å fokusere på de kontrollerbare aspektene, som tyder på effectuation. Været kan gi Frank utfordringer, ved at den reduserer aktiviteten han tilbyr og fører til at han må endre lokasjoner. Til tross for dette mener han at god planlegging løser det meste og at han i utgangspunktet får gjennomført aktivitetene, men må kanskje justere på lengde og varighet. Frank viser kreativitet i forhold til å håndtere været, ved at han finner de beste løsningene på de problemene han står overfor. Han utnytter uventede situasjoner, som tyder på effectuation.

5.5.2 Statlig påvirkning

Funn viser at statlig påvirkning gir en negativ effekt for entreprenørene, fordi valg myndighetene tar kan de verken forutsi eller kontrollere. De kan til dels påvirke, men har ingen garanti for at deres forslag vil få gjennomslag. Den statlige påvirkningen skaper usikkerhet for entreprenørene både innad i virksomheten og i omgivelsene rundt, som for eksempel infrastruktur. Børge forteller: *”Både denne og forrige regjering har vel definert turistnæringene som et av de nye satsningene og vekstområdene her i landet. Og hvis man skal få til det så er det med infrastruktur ganske vesentlig, altså det å beholde rutetilbud og sånne type ting”.* Han mener regjeringen motsier seg selv, ved at de på den ene siden sier at turistnæringen er et satsningsområde og at de på den andre siden truer med nedleggelse av rutetilbudet med hurtigbåten. Videre hevder han at det er en manglende tenkning på helheten rundt turistnæringene hvor alle aktørene er i samme retning. Børge indikerer at et usikkerhetsmomentet vil være hvis kundene hans plutselig må kjøre bil i 3,5 time fra Bodø for å komme seg til Steigen, da de kanskje i tillegg har reist langt. Han mener dette er en faktor som kan velte hele lasset.

Frank mener, i likhet med Børge, at infrastrukturen er helt avgjørende for han ute i Lofoten. Reduseres tilbudene på båt og fly, kan det få store konsekvenser for han. Myndighetenes fokus på destinasjon mener han også har vært utydelig, da de sier en ting, men gjør noe helt annet. Dette skaper usikkerhet for han som gründer, siden han ikke kan forutsi hvilke handlinger regjeringen foretar. Trond-Ketil møter også usikkerhet med tanke på statlig påvirkning, han påvirkes av alle endringene i rammebetingelsene som regjeringen beslutter. Siden regjeringen har valgt å øke mva-satsene påvirkes han av mindre overskudd. Lettelse for bedrifter er positivt, mens innstramminger er negativt for bedrifter.

Tor-Olav mener myndighetene stiller for strenge krav til entreprenørene, ved at de som oftest må hente inn eksternt konsulentarbeid som koster mye penger for å møte de kravene myndighetene krever. For en nyetablert virksomhet kan dette få fatale konsekvenser ved at de ikke har penger til å oppfylle kravene som igjen kan resultere med nedleggelse. Tor-Olav har selv et godt forhold til mattilsynet, men savner mer hjelpelighet fra myndighetenes side. Kristian som eksporterer varer inn og ut av landet er helt avhengig av en stabil kronekurs. Bli kronekursen for høy vil det resultere i at han ikke får kjøpt varene han trenger for å bygge surfebrettene. Han blir også påvirket med tanke på myndighetenes visumreguleringer, da en av hans instruktører ikke fikk visum til tross for at han hadde vært i Norge før. På dette tidspunktet var han avhengig av å få instruktørene på plass siden han skulle åpne dørene for sesongen. Kristian befinner seg også i et dynamisk miljø med tanke på kundenes uforutsigbarhet, noe som gjør det å få tak i instruktører enda mer kritisk.

5.5.3 Støtteordninger

Funn i empirien viser at entreprenørene både har en positiv, negativ og blandet følelse når det kommer til støtteordninger. Positiv i den forstand at de lærte noe nytt, negativ ved at de har vært usikker på hva de ville tjene på en slikt ordning og blandede følelser ved at de ikke fikk den støtten som de i hovedsak hadde behov for.

Børge hadde en positiv opplevelse med Innovasjon Norge der han fikk støtte. Han forteller: *”Det jeg synes var veldig bra med Innovasjon Norge var at de gjennom de kravene de stiller, tvinger deg til å tenke budsjetter, tvinger deg til å tenke alle disse bedriftsspørsmålene som gjør at en prosjekt lykkes eller ikke.”* Børge lærte noe nytt, på et område han ikke hadde nok kunnskap om. For han var en slik prosess veldig verdifullt, og mener at Innovasjon Norge tvinger deg å tenke gjennom alt før du søker om midler. Jeg tolker dette som en måte å redusere usikkerheten sin på et område han ikke har så mye kunnskap om, ved at han i

samarbeid med Innovasjon Norge måtte sette seg ned å tenkte gjennom alle disse aspektene før han fikk tildelt midler. Det skal også nevnes at Børge hadde oppsparte penger som han også brukte til å finansiere etableringen av Manshausen.

Kristian hadde en negativ opplevelse med Innovasjon Norge ved at han ikke våget å søke om støtte. Grunnen til dette var fordi han allerede viste at konkurrenten hans fikk støtte. Han synes Innovasjon Norge har et snedig prinsipp ved at de ikke støtter han fordi en annen aktør gjør omtrent det samme. Han forteller: *"Hvis du sier at satsningsområde ditt er mellom himmel og jord, si at jeg skal satse på sykling og det som jeg egentlig gjør, så har du liksom dekt opp for du kan starte opp her. Så ser de i papirene sine at det er noen som driver med det her, selv om du kanskje ikke gjør det samme som dem. Så det er litt snevert, synes jeg da"*.

Videre forteller han at han hadde tenkt i de banene, men angret litt på at ikke søkte. Han trodde at han måtte tjene pengene først for så å ta risikoen ved å satse selv.

Tor-Olav hadde både en negativ og positiv opplevelse med Innovasjon Norge. Han fikk ikke støtte fra Innovasjon Norge fordi de mente at bedriften hans var for lite nyskapende. De mente det var mer en renovering av eksisterende anlegg og at det ikke var noe nytt. De måtte dermed låne penger fra familieselskapet Lundal, samt skaffe ekstern bankfinansiering. Han tror også at litt av grunnen til at de ikke fikk finansiering var fordi de valgte å holde realisme i prosjektet. Han forteller: *Skal du få støtte fra de rette plassene må du ha veldig høye ambisjoner, du må være der oppe. Du skal bli en slik internasjonal hit, og da må du si det. Da nytter det ikke å komme slik som vi gjorde..."vi skal nå prøve å komme oss inn i det lokale markedet, så får det heller være en bonus hvis vi klarer å få litt internasjonale gjester". Nei, du må tenke veldig stort...Det tror jeg er litt, jeg er litt usikker på om det er slik det burde være. Det blir litt vanskelig å holde realisme i prosjektene da. Du skal ha litt realistiske målsetninger hvis du skal bygge en bedrift fra bunnen av i dette markedet. Det nytter ikke å gape over for mye heller. Så skal man jo holde kostnadene nede i oppstarten."* På en annen side fikk han dekt 50 % av kostnadene til designtjenesten, men synes det var mye penger for en nyoppstartet bedrift som nesten ikke hadde tjent penger.

Trond-Ketil fikk midler fra Innovasjon Norge til oppgradering og til båter. Men han synes Innovasjon Norge var vanskelig å komme i kontakt med i begynnelsen. Han forteller: *"Til slutt måtte jeg bare trykke igjennom en søknad på nettet med dem, og da jeg kom i gang med dem og fikk et møte var det veldig bra."* For Trond-Ketil hadde en negativ opplevelse ved at de ikke var tilgjengelig, men når han først fikk kontakt fikk han en positiv opplevelse.

Frank har bare positive erfaringer med Innovasjon Norge og mener de er en viktig samarbeidspartner for bedriftene i distriktet. Dette er fordi de bidrar med støtte i form finansier

til utvikling og rådgivning, som gjør at man har muligheten til å utvikle seg. Videre mener han at kommunene er viktige instanser for ved at de bidrar med ressurser og rådgivning.

5.5.4 Miljø

Funn viser at entreprenørene både påvirkes av fiendtlige og dynamiske miljøer. Fiendtlige miljøer i form av konkurranse om kundene (Lumpkin og Dess, 2001) og dynamiske miljøer som er preget av raske endringer i markedstrender og næringsutvikling (Dess og Beard, 1984; Miller, 1987; i Wiklund og Shepherd, 2005).

Kristian preges av fiendtlige miljøer ved at han har etablert seg i et marked med ekstrem høy usikkerhet og høy risiko. For alt han vet kan det komme et nytt produkt på markedet, nye materialer og andre priser. For han tar det cirka seks måneder å produsere surfebrettene og i mellomtiden kan det komme noen andre inn på markedet med en helt ny modell. Han forteller at det rivaliseres veldig mye på surfebrettfronten, der man er nødt til å følge med på hva som skjer hos konkurrenten til enhver tid. Han påvirkes også av fiendtlige miljøer ved at han har en konkurrent rett ved siden av seg, der det er en form for konkurranse i forhold til kundene.

Børge blir påvirket av dynamiske miljøer ved at markedstrendene endrer seg. Han mener man må ha fokus på sitt satsningsområde hvis man skal overleve i reiselivsbransjen. Han forteller: *” Nå ser vi en tendens at det skjer i andre deler av Nord-Norge med nordlys-turisme, men jeg tror at det ikke bare er knyttet til nordlys-turisme om du skal ha vekst i vintermånedene. Jeg tror at du skal oppleve vinteren og være i settinger som kulden og mørket.”* Børge mener at man må ha fokus på de områdene ikke alle tenker på, ved å tilby kundene noe som er eksotisk for dem. Han hadde en gruppe med kinesere som aldri hadde opplevd vinteren før, og ved å satse på et slik konsept vil man nå ut til en større andel kunder. Han har konsentrert seg om å bygge opp noe han selv har tro på, som også er grunnen til at han har lyktes. Når det kommer til fiendtlige miljøer som konkurranse fra andre aktører mener Børge at det foreløpig er liten konkurranse. Dette er fordi det foreløpig ikke er andre aktører som baserer sin virksomhet på arkitektur og naturbaserte konsepter, men når det kommer til for eksempel fiskecamp segmentet er det mange aktører. Børge har i tillegg klart å vinne flere priser i den prestisjetunge arkitekturkonkurransen ”Architizer” til tross for bidrag fra over 100 land, som representerer det beste arkitekturen har å by på. Han vant to priser for enestående arkitektur, en pris for ”hospitality: hotels & resort” og en pris for detaljer; glass og arkitektur. Prisen deles ut i New York, 12.mai 2016.

Trond-Ketil påvirkes av både dynamiske og fiendtlige miljøer. Dynamiske miljøer fordi markedet er preget av raske endringer i markedstrender. Han forteller: ”*Turistmarkedet i Lofoten og forøvrig i Nordland og Nord-Norge er voksende.*” Han har også nylig hjulpet en venn med å få tilskudd slik at han kunne bygge et stort anlegg på Ballstad, og mener det bare er bra med flere gode alternativer. Det fiendtlige miljøet påvirker også Trond-Ketil fordi det er flere som satser, dette gir større konkurranse om kundene, men tror at ringvirkningen en slik konkurranse gir vil gjøre Ballstad til en mer attraktiv plass og at det bare er sunt med konkurranse.

Frank påvirkes av fiendtlige markeder, men i det nasjonale markedet er konkurransen liten. Dette er fordi han er ganske alene om et slik konsept, noe som gjør at han har muligheten til å skape sitt eget marked. Frank jobber per dags dato med å få produktene sine ut i det internasjonale markedet, men der er konkurransen stor. Dette er fordi det internasjonale markedet er større, noe som også gjør det mer utfordrende å slå igjennom.

Tor-Olav påvirkes av fiendtlige miljøer der konkurransen er stor. Det er flere som satser på nordlys-turisme og vinteraktiviteter, men for han handler det om å vinne konkurransen om kundene, til tross for at han nettopp har startet opp virksomheten. Ved å reagere på konkurransedyktige trender som allerede finnes i markeder klarer Tor-Olav å styrke sin posisjon i markedet.

5.5.5 Tiltak for å redusere usikkerheten

Mine empiriske data viser at entreprenørene har klare meninger om hvilke tiltak som må iverksettes for å redusere usikkerheten entreprenørene føler i bedriftsoppstartsfasen. Entreprenørene mener det er myndighetene som må tilrettelegge for gründerne på en bedre måte.

Tor-Olav mener at entreprenører bruker unødvendig mye tid på å lete etter programmer og støtteordninger når de er i etableringsfasen. Slik som det er i dag er det nesten bare krav som kommer fra myndighetene, der entreprenøren selv må stå ansvarlig for å oppfylle dem. Videre mener han at myndighetene heller må stille spørsmålet: ”Er det noe vi kan hjelpe deg med?” og ”Hvordan skal dere løse dette?”. Myndighetene skulle også utarbeidet ulike roller som la det mer til rette for entreprenørene, slik at de kan blomstre i stedet for å bruke masse penger på å oppfylle kravene. Tor-Olav mener det er mange barrierer som skal overvinnes i

etableringsfasen, fordi det er veldig mange nye ting man må forholde seg til, som man kanskje i utgangspunktet ikke hadde tenkt på.

Trond-Ketil mener det er opp til entreprenøren selv om hvordan de håndterer usikkerheten, med måten de er på. Han mener også myndigheten har en jobb å gjøre, han forteller: *”Det offentlige kunne godt ha hatt en type mal, der man går igjennom alt. Driver du med eiendom, får du vite faremomentene med det. Både i forhold til reguleringsplan, og alt i henhold til det”*. Trond-Ketil mener at usikkerheten og utfordringene ligger i etableringsfasen, fordi man som entreprenør vil møte på mange utfordringer man ikke hadde tenkt på i det hele tatt. Han forteller: *”Er du entreprenør med en ide om å kjøpe et hus, kan det være regulert til noe helt annet enn det du hadde tenkt, og da kan det fort bli brå stopp!”* På forretningsnivå bistår Innovasjon Norge og inkubatorene slik at usikkerheten til entreprenørene reduseres.

Kristian mener at kommunen og Innovasjon Norge må tørre å satse på gründere. Han forteller: *”Hvis det hadde vært slik at når du kom med en idé, og fortalte at dette var noe du var villig til å satse på, og så mye penger hadde du. Hvis de da hadde hatt tro på ideen, burde de ha gitt økonomisk støtte. Gjerne på forhånd, for slik som det er i dag søker du nesten i ettertid.”* Videre forteller han i dag får du som regel kun støtte til ”myke midler” som markedsføring og nettverk. Det entreprenøren kanskje aller mest trenger er midler til fysiske fasiliteter og konkrete ting som utstyr. Har man ikke fasiliteter eller utstyr trenger man ikke noe nettverk. Han savner også muligheter til finansiering, siden han måtte gjøre det selv på egen risiko.

Frank mener også på lik linje med de andre entreprenørene at regjeringen kan legge mer til rette i forhold til tiltak som kan stimulere til flere etableringer. Han mener at det er i etableringsfasen man er sårbar, og det er derfor viktig å stimulere til tiltak som kan være med å sikre den fasen. Han skryter også av tiltakene regjeringen allerede har gjort med tanke på skattefunn, som han mener kan bidra til stimulering av flere etableringer.

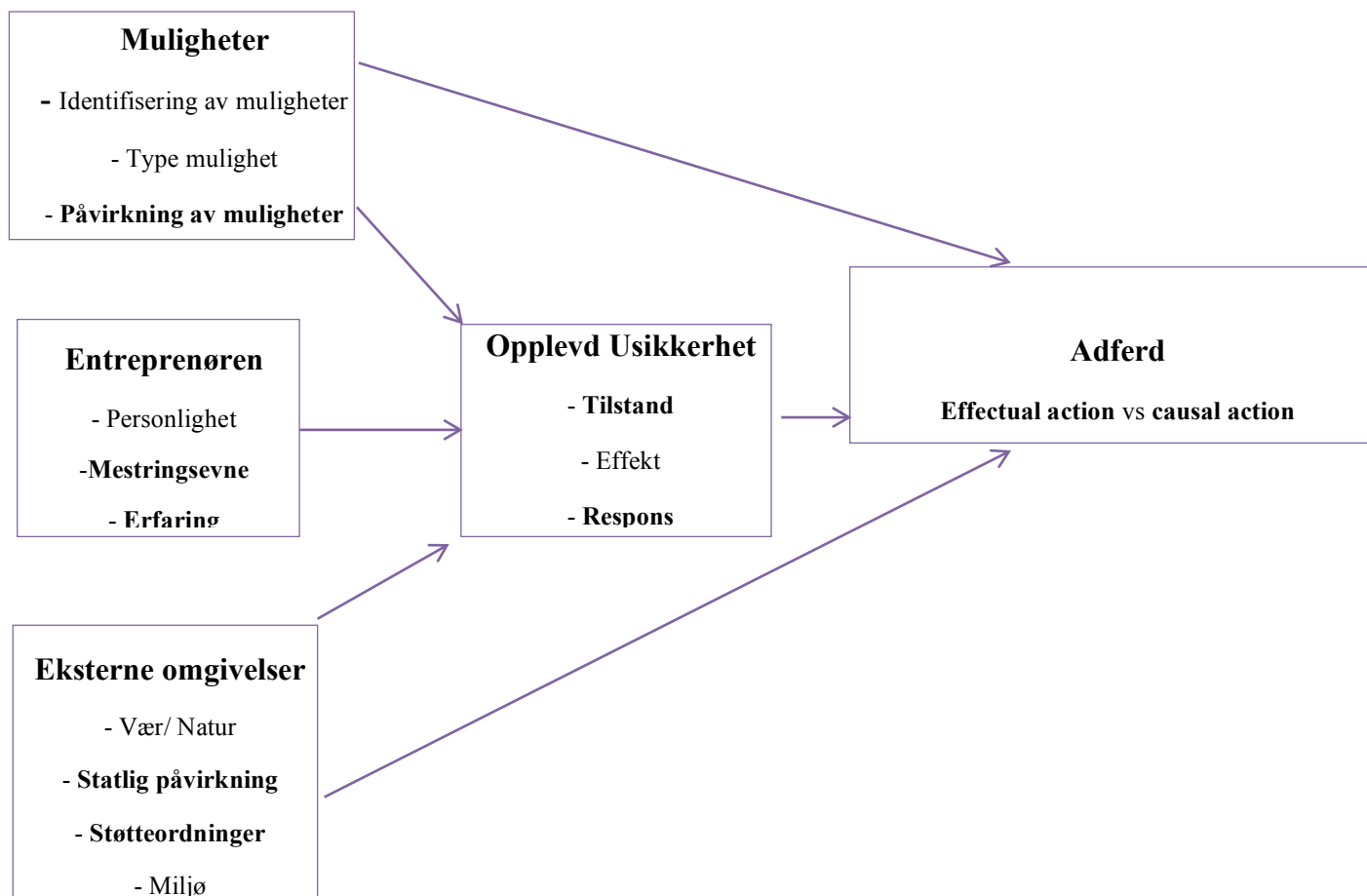
Børge fikk god hjelp av kommunen når han skulle starte med prosjektet sitt, der bakgrunnen for det var at kommunen ønsket at ting skulle skje. Men Børge mener at det i dag fortsatt er store byråkratiutfordringer når man skal sette i gang et eget prosjekt. Kostnadene er store og hvis man ikke har egne oppsparte midler blir det fort veldig vanskelig. Gründerne trenger mer økonomisk draghjelp og rådgivning for å starte opp for seg selv. Videre forteller Børge at han skulle ønske at det var tilrettelagt slik at entreprenørene måtte igjennom to eller flere nivåer

når de skulle starte for seg selv. Slik som de gjør når Thon hotellene skal bygges, bare en enklere variant for gründere slik at de ikke setter seg fast i etableringsprosessen.

5.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet analysert funnene mine opp mot problemstillingen min: "Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen- og hvordan håndterer de den?".

Ved å ta utgangspunkt i analysemodellen min, vil jeg presentere funnene i analysen. Jeg har fremhevet de faktorene som jeg mener har størst påvirkning til hvordan entreprenøren forstår og håndterer usikkerhet. Faktorene som påvirker i mindre grad står med vanlig skrift.



Figur 5-2 Funn i analysen

Illustrert i figur 5-2 ser jeg at faktorene påvirker entreprenørens forståelse og håndtering av usikkerheten i ulik grad. Funn viser at entreprenørens mestringsevne har størst betydning for entreprenørens opplevde usikkerhet. Dette er fordi entreprenørens mestringsevne definerer entreprenørens ytelsesprestasjoner, som igjen beskriver hva entreprenøren gjør i stedet for hvem de er i usikre situasjoner. Faktorene som hadde størst påvirkning på entreprenørens mestringsevne var; mestringserfaring, sosial overtalelse og den psykologiske tilstanden. I forhold til mestringserfaring hadde direkte erfaringer i møte med hindringer den største påvirkningskraften for entreprenørene. Dette var fordi entreprenørene hadde erfaring fra lignende situasjoner som de følte de hadde en kontroll over, noe som gav dem en stabil og robust følelse av egen mestringsevne. Den sosiale overtalelsen og den psykologiske tilstanden hadde også stor betydning for entreprenørens mestringsevne, ved at entreprenørene har fått positive tilbakemeldinger som har økt deres selvtillit som igjen har påvirket deres egen tro til å gjennomføre bedriftsetableringene til tross for hindringer. Den psykologiske tilstanden må ses i sammenheng med mestringserfaringer fordi den emosjonelle tilstanden påvirker entreprenørens mestringserfaringer i positiv forstand. Det er en klar sammenheng mellom entreprenøren og opplevd usikkerhet.

Videre viser funnene at støtteordninger og myndighetene har hatt stor påvirkning på entreprenørens opplevde usikkerhet. I forhold til støtteordningene har de fleste benyttet seg av støtteordninger for å redusere usikkerheten rundt områder de har liten erfaring med, mens andre har vært usikker i forhold til verdien av slike støtteordninger. Statlig påvirkningen hadde også en påvirkning til entreprenørens opplevde usikkerhet ved at dette var usikkerhet som var utenfor entreprenørens kontroll, som også påvirket deres adferd.

I tillegg ser jeg at faktorer som påvirker mulighetene har hatt stor betydning for entreprenørens opplevde usikkerhet. Informasjonsasymmetri og tidligere kunnskap bidrar til å håndtere usikkerhetene rundt mulighetene de står overfor. Det samme gjelder for sosiale nettverk.

Når det kommer til entreprenørens opplevde usikkerhet fant jeg ut at tilstandsusikkerheten og responsusikkerheten var sterkere hos entreprenørene, enn effektusikkerheten. Det var forskjellige kilder til tilstandsusikkerheten, men eksterne reguleringer var mest fremtredende. Det som skaper usikkerheten er usikkerheten knyttet til situasjoner entreprenørene ikke kan forutsi, eller kontrollere.

Entreprenørenes manglende kunnskap og erfaring var de største kildene til responsusikkerheten og var svært fremtredende i entreprenørenes planleggingsfase, altså når entreprenørene hadde behov for å handle og ta beslutninger.

I analysen kom det frem at entreprenørene håndterte usikkerheten de stod overfor i bedriftsoppstartsfasen gjennom effectuation og causation. For entreprenørene var det viktigere å fokusere på de kontrollerbare aspektene ved en ukjent fremtid enn å forsøke og forutsi den. Entreprenørene benyttet seg også av causation på de områdene de ikke hadde kontroll over, ved at de hentet inn de eksterne ressursene de trengte, men gjorde det som oftest via personer de kjente eller nettverk.

6. Konklusjoner og implikasjoner

Jeg vil i dette kapitlet drøfte funnene mine i forhold til det teoretiske rammeverket jeg presenterte tidligere i oppgaven.

Jeg ønsket å se på hvordan entreprenører opplever usikkerhet i bedriftsoppstartfasen og hvordan de handlet og håndterte denne usikkerheten. I tillegg til å finne kildene til usikkerheten entreprenørene opplever er det viktig å finne hvilken type usikkerhet som oppleves av entreprenørene (Milliken, 1987). Jeg har sett på hvordan entreprenørene håndterer usikkerheten de opplever basert på de fem prinsippene i effectuation, som er en beslutningslogikk entreprenørene kan bruke i bedriftsoppstartfasen, da dette er en fase med høy uforutsigbarhet (Sarasvathy, 2001).

Opgavens problemstilling er: ”*Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen – og hvordan håndterer de den?*”

For å besvare problemstillingen har jeg utformet tre forskningsspørsmål, som jeg mener vil påvirke hvordan entreprenører forstår og håndterer usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen. Jeg vil nå drøfte funnene mine fra analysen opp mot forskningsspørsmålene, samt besvare dem.

6.1 Hvilke faktorer kjennetegner entreprenørens usikkerhet?

Usikkerheten påvirker entreprenørene forskjellig, og jeg ser at det er flere faktorer som kjennetegner entreprenørens usikkerhet. Funnene mine tilsier at entreprenørene opplever usikkerhet knyttet til situasjoner der de ikke kan forutse resultatet av valgene dem selv, eller den involverte parten gjør. Videre fant jeg at kildene til den opplevde usikkerheten varierer ut i fra hvilken type usikkerhet entreprenørene opplever. Jeg skal nå drøfte de ulike faktorene nærmere.

Jeg ser at tilstandsusikkerheten var den usikkerhetstypen entreprenøren opplevde oftest fordi de ble mest påvirket av den. I følge Milliken (1987) opplever mennesker tilstandsusikkerheten når de har en manglende evne til å forutsi hvordan komponentene i omgivelsene endrer seg. Dette ser jeg også i min analyse, da eksterne reguleringer var en av kildene som førte til denne type usikkerhet for entreprenørene. Innenfor de eksterne reguleringene var det tre faktorer som var fremtredende. For det første var det usikkerhet knyttet til offentlige tjenester, for det andre var det usikkerhet knyttet til pengepolitikken og for det tredje var det usikkerhet knyttet til reguleringer og tillatelser. Entreprenørene var usikre på hvilke handlinger relevante

organisatoriske valgkretser ville ta, og hvordan endringene med følge av disse valgene ville påvirke deres miljø. Funnene viser at de samsvarer med teorien da Milliken (1987) mener at tilstandsusikkerheten innebærer manglende evne til å forutsi relevante aktørers fremtidige adferd.

Responsusikkerheten var også en type usikkerhet som var fremtredende hos entreprenørene og var synlig i de situasjonene entreprenørene hadde behov for å handle. Eksempler på dette kunne være når de skulle ta avgjørende og umiddelbare valg for hvordan konseptet til virksomheten skulle være og hvordan kundene i fremtiden ville respondere på de valgene entreprenørene hadde tatt. Jeg ser at kilden til denne usikkerheten var entreprenørenes manglende erfaring og kunnskap. Dette er i tråd med teorien til Milliken (1987) som mener at responsusikkerheten oppstår når man har en manglende kunnskap om responsalternativene og/eller en manglende evne til å forutse sannsynlige konsekvenser av et valg. Den er også svært fremtredende i de situasjonene det er behov for å handle fordi en endring eller hendelse kan oppfattes som en trussel eller en mulighet for beslutningstaker (Jackson; Schuler; Vredenburg, u.å.; i Milliken, 1987).

Det jeg ser fra analysen er at det er to typer usikkerhet som skiller seg ut når det kommer til entreprenørenes opplevde usikkerhet. Entreprenørene opplevde tilstandsusikkerheten oftest, fordi usikkerheten var knyttet opp mot forhold som var utenfor deres kontroll.

Responsusikkerheten var fremtredende når entreprenøren stod overfor handlinger som var avgjørende for virksomheten deres. Dette betyr derimot ikke at effektusikkerheten, som er den siste typen usikkerhet ikke har noen påvirkning. En mulig forklaring er at effektusikkerheten ikke har hatt så stor påvirkning fordi entreprenørene har vært mer fokusert på usikkerheten rundt i omgivelsene og når de skal handle. Milliken (1987) sier at effektusikkerhet spesielt er fremtredende når entreprenøren identifiserer muligheter og trusler i planleggingsfasen. Jeg mener at usikkerhetene entreprenørene opplever ikke kan knyttes til mulighetene, men at mulighetene heller kan være en faktor som er med på å redusere/håndtere usikkerheten entreprenørene opplever.

Basert på funnene mine ser jeg at eksterne reguleringer var en av kildene til tilstandsusikkerheten. Dette innbar usikkerhet knyttet til offentlige tjenester, pengepolitikk og reguleringer/tillatelser. Flere av entreprenørene holder til på steder der de er avhengige av offentlige tjenester knyttet opp mot infrastrukturen. På den ene siden opplever de at myndighetene definerer reiselivsnæringen som et av de nye satsningsområdene i landet, mens

de på den andre siden truer med nedleggelse av offentlige tjenester. En kan også hevde at nedleggelse av offentlige tjenester vil gjøre det vanskeligere for entreprenørene ved at kundene ikke kommer seg frem. Det er rimelig å tro at entreprenørene opplever usikkerhet til de offentlige tjenestene fordi dette er noe de er helt avhengig av, og fordi myndighetene sender ut signaler som for dem er vanskelig å tolke og kontrollere. Jeg har også sett at pengepolitikken har en innvirkning på den opplevde usikkerheten. På den ene siden vil en svak kronekurs ha negative konsekvenser for entreprenørens ressurstilgang, som igjen fører til at entreprenøren ikke får tilgang til nødvendig utstyr. Dette gjelder spesielt for entreprenørene som er helt avhengig av ekstern ressurstilgang, da utstyret de trenger ikke er å få tak i Norge. Det er rimelig å tro at uten nødvendig utstyr vil ikke entreprenørene kunne tilby kundene sine det de etterspør, som igjen fører til at de i verste fall mister kunder. På den andre siden vil det være nærliggende å tro at en svak kronekurs er positivt for entreprenører i reiselivsnæringen som satser på utenlandske turister. Pengepolitikken er på lik linje med offentlige tjenester noe som entreprenørene ikke kan kontrollere. Den siste faktoren som påvirket utsikkerheten til eksterne reguleringer var tillatelser rundt regulatoriske forhold. Flere av entreprenørene har bygget virksomheten sin på plasser som styres av kommunen, til tross for at de eier bygningene de har, er det kommunene som har siste ordet før de får lov til å gjøre endringer. Entreprenøren opplevde usikkerhet knyttet til kommunens fremtidige handlinger, fordi hvis det skulle vise seg at reguleringene ikke gikk igjennom ville det få økonomiske konsekvenser for entreprenøren.

For responsusikkerheten var det manglende kunnskap og erfaringer som var kilden til usikkerheten. I teorien kom det fram at responsusikkerheten er knyttet opp mot entreprenørens handlinger (Jackson, Shuler og Vredenburg; i Milliken, 1987). Jeg mener også at responsusikkerheten er fremtredende når entreprenørene skal handle, da flere av entreprenørene opplevde responsusikkerheten da de stod ovenfor avgjørende valg som ville påvirke virksomheten deres. Flere av entreprenørene hadde ikke direkte erfaring med å starte egen virksomhet, men hadde på en annen side noe erfaringer fra familiebedrift eller tidligere jobb. Jeg ser at entreprenørene opplevde usikkerhet når de var nødt til å ta avgjørelser for hvordan konseptet til virksomheten skulle være. Dette var fordi de følte de ikke hadde nok kunnskap til å ta en slik avgjørelse, men valgte heller å bare ”hoppe i det” til tross for manglende kunnskap. I tillegg ser jeg at det også var usikkerhet knyttet til hvilke segmenter entreprenørene skulle satse på, da noen av dem brukte lang tid på bestemme seg. Med

grunnlag i empirien er det er rimelig å tro at manglende kunnskap og erfaring er en kilde til responsusikkerhet.

6.2 Hvilke faktorer påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet?

Gjennom empirien fikk jeg et innblikk i hvordan entreprenøren påvirker den opplevde usikkerheten. Basert på funn i analysen ser jeg at entreprenørens egen mestringsevne er en viktig faktor som påvirker den opplevde usikkerheten. Dette er fordi mestringsevnen er med på å redusere entreprenørens opplevde usikkerhet, ved at de har tro på at de kan gjennomføre oppgaver til tross for usikkerheten. Jeg ser at dette er i tråd med Boyd og Vozikis (1994) beskrivelser som sier at mestringsevnen beskriver en persons tro på å utføre en gitt oppgave basert på egne evner. På den ene siden er det rimelig å tro at høy mestringsevne vil hjelpe entreprenører i usikre situasjoner. På den andre siden kan det tenkes at dersom mestringsevnen er for høy vil selvtilliten øke, noe som kan føre til at resultatene av valg man tar kan få katastrofale konsekvenser. Det kommer fram i intervjuene at entreprenørene har en høy mestringsevne, så det er rimelig å tro at den påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet positivt.

Fra empirien kom det fram at det var tre faktorer som påvirket entreprenørens mestringsevne. Disse var erfaringsmestring, sosial overtalelse og psykologisk tilstand. For det første hadde alle entreprenørene *erfaringsmestring* ved at de viste utholdenhet i møte med hindringer, ved at de på et eller annet tidspunkt hadde vært borti lignende situasjoner, som kunne hjelpe dem med å overvinne usikkerheten de møtte. Det skal også nevnes at noen hadde en fast fremgangsmåte på hvordan de skulle gå frem når de skulle prøve noe nytt. For det andre har entreprenørene også lært undervis hva som kreves for å lykkes, ved at ting ikke har gått som planlagt eller at de har møtt på hindrer som har resultert i at de var nødt til å gjøre noe på en annen måte. Dette stemmer overens med Bandura (1977) som mener at man får en stabil og robust følelse av egen mestringsevne ved å overvinne mostanden og vise utholdenhet gjennom direkte erfaringer. *Sosial overtalelse* var den andre faktoren som påvirket mestringsevnen deres positivt. Dette var fordi entreprenørene hadde fått positive tilbakemeldinger fra andre personer som gav dem selvtilliten de trengte for å gjennomføre etableringen av virksomheten, som for dem på det aktuelle tidspunktet kanskje ikke var i tankene deres. Dette er ikke ulikt Bandura (1977) som mener at sosial overtalelse sannsynligvis vil føre til større arbeidsinnsats. Den *psykologiske tilstanden* var den siste

faktoren som var fremtredende hos entreprenørene som viser at den var positiv for alle entreprenørene. Jeg ser at det er en klar sammenheng mellom den psykologiske tilstanden og entreprenørens erfaringsmestring, fordi økt erfaringsmestring fører til økt selvtilit, som igjen gjør vurderingen av personlige evner god. Med grunnlag i empirien er det rimelig å si at entreprenørens mestringsevne påvirker den opplevde usikkerheten, fordi entreprenørene velger de situasjonene de føler de mestrer. Dette samsvarer med teorien som sier at enkeltindivider har en tendens til å velge situasjoner de kan kontrollere og unngår de situasjonene de ikke kan kontrollere (Bandura 1977b, 1982; Bandura og Schunk, 1981; Wood and Bandura 1989; i Chen et al., 1998).

Ardichvili et al. (2003) trekker fram blant annet sosiale nettverk som en faktor som påvirker entreprenørens forretningsmuligheter. Det synes ikke at mulighetene påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet, derimot mener jeg at påvirkningskildene til forretningsmulighetene er en metode entreprenørene kan bruke for å redusere usikkerheten. Det sosiale nettverket til entreprenøren har hatt betydning for hvordan de reduserer usikkerheten de opplever. I teorien kom det fram at et nettverk kan bestå av sterke bånd (familie og venner) og svake bånd (tilfeldige bekjentskaper) (Granovetter, 1973; i følge Ardichvili et al., 2003). På den ene siden var det for entreprenørene helt klart de svake båndene som reduserte usikkerheten ved utformingen av konseptet. På den andre siden var det sterke bånd som reduserte usikkerheten ved at de hadde trygghet i familien. Kan det tenkes at de sterke båndene reduserer usikkerheten på en bedre måte enn de svake når man etablerer virksomheten sammen med familie eller venner? Det viser seg også at entreprenørene reduserte usikkerheten gjennom en mix av både sterke og svake bånd. For det første engasjerte entreprenørene familien inn i virksomheten på et tidlig tidspunkt. For det andre benyttet de seg av svake bånd da var usikre på hvordan de skulle utforme konseptet, ved å hente inn eksterne parter som kunne tilby dem kunnskap og/eller fasiliteter de hadde behov for. Dette er i tråd med det Granovetter (1973) mener som sier at det er mer sannsynlig at tilfeldig bekjente vil gi mer verdifull informasjon enn nære venner og familie (ifølge Ardichvili et al., 2003). Det kom også fram i analysen av støtteordningene var med på å redusere usikkerheten entreprenørene følte i bedriftsoppstartsfasen ved at de reduserte usikkerheten på områder de hadde liten erfaring med. Støtteordningene kan være et viktig nettverk for entreprenørene fordi de kan gi entreprenørene nyttig informasjon på områder de er usikre. Det er mulig at sterke bånd reduserer entreprenørens usikkerhet, men med grunnlag i empirien og teorien mener jeg at det er de svake båndene som fører til redusert usikkerhet, fordi disse nettverkene gir en bredere informasjon og er noe du kan ha med mange personer.

6.3 Hvordan påvirker usikkerhet entreprenørens adferd?

Funn i analysen viser at entreprenørene benyttet seg både av effectuation og causation for å håndtere usikkerheten de opplevde i bedriftsoppstartsfasen.

Entreprenørene benyttet seg av effectuation i når de etablerte virksomhetene. Dette gjorde de ved å ta utgangspunkt i hvem de var, hva de kunne og hvem de kjente. Entreprenørene så på seg selv som risikovillige personer, og de hadde også ulike interesser som gjenspeilet seg i det. Gjennom mange år med livserfaring, hadde de også utarbeidet seg et profesjonelt nettverk. Det er rimelig å tro at entreprenørene benytte seg av effectuation fordi de ønsket å fokusere på de kontrollerbare aspektene ved en usikker fremtid. Jeg ser også at dette kan knyttes sammen med entreprenørens egen mestringssevne (Jf. kapittel 6.2). Dette er også i tråd med det Read et al. (2011) beskriver om effectuation, at oppstartfasen er den fasen man benytter seg av effectuation, fordi det er en fase der man foretar seg mange beslutninger basert på manglende kunnskap. Da entreprenørene stod overfor bedriftsøkonomiske spørsmål var det svært tydelig at de benyttet seg av causation fordi de brukte god tid til å budsjettere, analysere og planlegge hvor mye etableringen ville koste dem. Dette var alt fra hvor mye de skulle bruke på utstyr til utregninger på når inntjeningen ville starte. Det kan godt tenkes at entreprenørene benyttet seg av causation fordi usikkerheten de opplevde var så liten, fordi de fleste entreprenørene hadde oppsparte midler eller hadde dem tilgjengelig. Dette samsvarer med Dew et al. (2009) som mener at entreprenører som fokuserer på hvor mye de får i forventet avkastning benytter seg av causation. Funnene i analysen viser at entreprenørene benyttet seg både av effectuation og causation ved å hente inn eksterne samarbeidspartnere for å håndtere usikkerhet de opplevde på områder de ikke hadde så mye erfaring om. På den ene siden benyttet entreprenørene seg av effectuation ved å involvere samarbeidspartnerne inn som en del av virksomheten slik at de sammen skulle skape målene. På den andre siden involverte de samarbeidspartnerne på en slik måte av de kjøpte kunnskapen deres, for å redusere sin egen usikkerhet. De involverte ikke samarbeidspartneren inn som del av virksomheten, men utnyttet samarbeidet for å nå målene de hadde satt seg på forhånd. Været har også vært en faktor som påvirker entreprenørenes opplevde usikkerhet, fordi det er noe som er utenfor deres kontroll. Det kan også nevnes at været er viktig i reiselivsnæringen fordi det påvirker de tilbudene entreprenørene leverer. Har man kontroll på fremtiden, trenger man ikke forutse den (Dew et al. 2009). Dette ser jeg at entreprenørene gjør ved at de til tross for været har fokusert på det de kan kontrollere. Dette innebærer at de har rettet fokuset på de

aktivitetene som ikke berøres av været. Det er også mulig at entreprenørene kan redusere usikkerheten ved at de kan tilegne seg informasjon om været via værmeldinger og prognoser.

6.4 Oppsummering

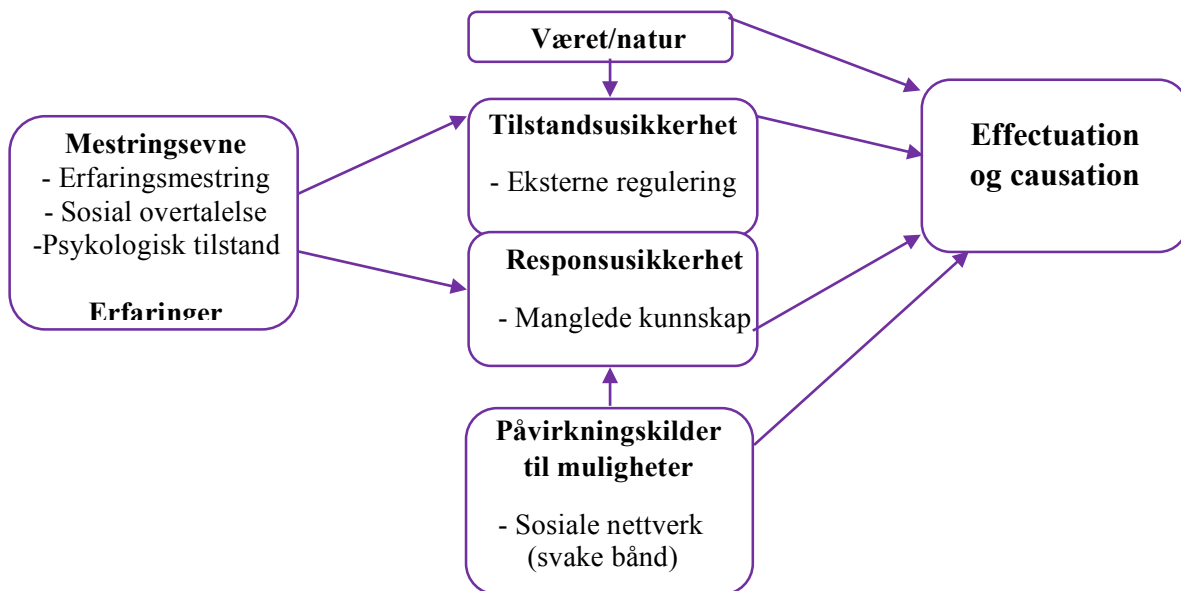
For at entreprenøren skal forstå hvilken usikkerhet de opplever i bedriftsoppstartsfasen må de først og fremst forstå hvilke faktorer som påvirker usikkerheten. Jeg har sett at det i tillegg er viktig å identifisere hvilken type usikkerhet entreprenøren opplever, fordi usikkerhet er en subjektiv tilstand som varierer fra person til person. Dette er i tråd med Milliken (1987) og min egen analysemodell.

Jeg ser at tilstandsusikkerheten var en av typene usikkerhet entreprenøren opplevde, faktorene som påvirket usikkerheten var eksterne reguleringer og samarbeidspartnere. I følge Milliken (1987) betyr tilstandsusikkerhet at man ikke forstår hvordan komponenter i miljøet kan være i endring. Dette ser jeg også i min analyse da entreprenørene ikke kan forutsi myndighetene og samarbeidspartnerens fremtidige adferd. For responsusikkerheten, som er den andre typen usikkerhet, påvirkes av entreprenørens manglende kunnskap og erfaringer. I følge Milliken (1987) handler responsusikkerhet om at man ikke kan forutse sannsynlige konsekvenser av et valg. Dette ser jeg også i min analyse da responsusikkerheten er fremtredende når entreprenøren skal handle.

Det som fremstår som den viktigste faktoren for å håndtere usikkerheten er entreprenørens egen mestringsevne. I følge Boyd og Vozikis (1994) forteller mestringsevnen om en persons tro på egne evner til å utføre en gitt oppgave. Dette ser jeg også i min analyse, der erfaringsmestring, sosial overtalelse og den psykologiske tilstanden er viktige kilder. Jeg ser at disse kildene utfyller hverandre og må derfor ses i sammenheng. I tillegg fremkommer det at sosiale nettverk reduserer usikkerheten. Jeg ser at entreprenørene som bruker nettverket reduserer usikkerhet ved å utnytte de svake båndene, fordi de tilfeldige bekjente kan gi dem mer verdifull informasjon enn de sterke båndene som inkluderer venner og familie.

Entreprenørene håndterer også usikkerheten både gjennom effectuation og causation. Hvilken beslutningslogikk de velger å bruke er helt avhengig av den usikre situasjonen. I følge Read et al. (2011) benytter man i oppstartsfasen effectuation, fordi det er en fase man foretar seg mange beslutninger. Dette stemmer godt overens med min analyse da entreprenørene i oppstartsfasen tok utgangspunkt i sine egne virkemidler. Entreprenørene benyttet seg av

causation når usikkerheten de opplevde var minimal. I tillegg benyttet de seg av causation når de ønsket forutsigbarhet, ved å hente inn eksterne eksperter. På bakgrunn av funnene min har jeg modifisert forskningsmodellen min, som oppsummerer hvordan entreprenørene forstår usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen og hvordan de håndterer den.



Figur 6-1: Modifisert forskningsmodell

6.5 Oppgavens begrensninger og videre forskning

Oppgaven min har flere begrensninger. Siden jeg har hatt begrenset med tid i denne, oppgaven har jeg kun tatt utgangspunkt i et øyeblikksbilde av entreprenørenes opplevde usikkerhet, som også kan betegnes som en tversnittundersøkelse. Hadde jeg hatt muligheten til å følge entreprenørene over lengre tid, kunne jeg ha basert oppgaven min på et longitudinelt forskningsdesign. Da kunne jeg ha målt entreprenørenes opplevde usikkerhet over tid, hvor stor grad usikkerheten påvirket dem og om entreprenørene hadde utviklet en måte for å håndtere den mer effektivt, som jeg tror ville ha vært interessant for videre forskning. Jeg tror også at andre faktorer enn de jeg har registrert i denne oppgaven kunne vært identifisert, samt at funnene mine kunne blitt bekreftet eller avkreftet.

For det andre er oppgaven begrenset til kun 5 entreprenører som gjør det vanskelig å forklare gyldigheten av funnene. Jeg antar at entreprenørene opplever og håndterer usikkerheten basert på funnene i analysen, men det betyr ikke at alle entreprenørene opplever det slik.

Entreprenørene er forskjellige og usikkerheten er en subjektiv tilstand som varierer fra person til person. Om dette er overførbart til andre kontekster, caser og land er et interessant spørsmål. Jeg tror man da måtte ha satt seg enda dypere inn i de faktorene for å forklare hvordan entreprenøren håndterer og forstår usikkerhet.

I teorien så jeg på hvordan entreprenørene identifiserte mulighetene og hvordan de håndterte usikkerheten gjennom forskjellige metoder. Jeg så også på forskjellige typer muligheter entreprenøren kan identifisere. Forslag til videre forskning kan være å se på i hvilken grad usikkerheten påvirker de forskjellige mulighetstypene og hvordan de skal håndtere det.

Et annet forslag til videre forskning kan være å se på hvordan dynamiske og fiendtlige miljøer kan påvirke entreprenørens opplevde usikkerhet i markedet. Her kan det være interessant å se på hvordan entreprenørenes proaktivitet og konkurranseaggressivitet påvirker den opplevde usikkerheten. Tidligere har det blitt hevdet at disse strategiene er en viktig kilde til å håndtere slike miljøer. Det hadde derfor vært interessant å sett på hvordan disse strategiene håndterer entreprenørens usikkerhet.

Jeg så også i teorien på hvordan effektusikkerheten påvirket entreprenørens opplevde usikkerhet. Forslag til videre forskning kan være å se på hvordan effektusikkerheten påvirker entreprenørens adferd. Effektusikkerheten er fremtredende i planleggingsfasen når entreprenøren identifiserer trusler, men hvordan går entreprenøren frem når trusselen er identifisert?

6.6 Implikasjoner

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å identifisere ulike faktorer som jeg mener påvirker entreprenørens opplevde usikkerhet og hvordan de håndterer denne usikkerheten. Funn i empirien har flere implikasjoner.

Flere av entreprenørene opplevde usikkerhet når de skulle ta avgjørende handlinger i planleggingsfasen på bakgrunn av manglende kunnskap og erfaringer. Innovasjon Norge kan bidra med å tilrettelegge veiledende kurs innenfor spesifikke temaer, emner og bransjer, som igjen fører til at entreprenørene vet hva de største fallgruvene er og hvordan de eventuelt skal håndtere usikre situasjoner. (jf. kap. 5.5.5)

En annen implikasjon vil være det offentlige støtteapparatets rolle for å hjelpe nyetablerte virksomheter. Det er mange kostnader forbundet med å etablere en ny virksomhet og kan derfor gjøre det vanskelig å overleve. Myndighetene kan bidra ved å tilrettelegge for mer kapital, som igjen kan føre til at virksomhetene kan bruke midlene til det de absolutt har behov for.

En tredje implikasjon vil være offentlige instansers rolle rundt effectuation. Mange nyetablerte entreprenører kan oppleve mangel på nettverk. Innovasjon Norge har blant annet tilgang på nettverk og ressurser som fører til at entreprenører kan tilegne seg nye kontakter og samarbeidspartnere, som igjen reduserer usikkerheten.

Litteraturliste

- Alsos, G. A., Clausen, T., Isaksen, E. J., Åmo, B. W., Bullvåg, E. (2014). *Entreprenørskap i Norge 2013*. Global entrepreneurship monitor. Handelshøgskolen i Bodø.
- Alsos, G. A., Clausen, T., Isaksen, E., Åmo, B. W. (2015). *Entreprenørskap i Norge 2014*. Global entrepreneurship monitor. Handelshøgskolen i Bodø.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, s. 105-123.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), s. 191-215.
- Bolton, B. & Thompson, J. (2004) *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Second edition. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994) The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, s. 63-77.
- Chen, C. C., Greene, P. G. & Crick, A. (1998) Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs From Managers? *Journal of Business Venturing*, 13, s. 295-316.
- Dew, N. et al. (2009) Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, (24), s. 287-309.
- Easterby-Smith, M., Tharpe, R. & Jackson, P. (2012) *Management Research*. 4., London, SAGE Publication.
- Effectuation.org. (2012) *Effectuation 101: General Overview*. [Internett]. Society for Effectual Action. Tilgjengelig fra: <http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101> [Lest 03.04.2016].
- Gartner, W. B. (1988) "Who is an Entrepreneur?" Is the wrong question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, s. 47-68.
- Harrison, J. L. (2003) Perceived environmental uncertainty: validation of a measure from the accounting literature. *Australasian Journal of Business & Social Inquiry*, 1 (3), s. 116-130.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3., Abstrakt forlag.

Korunka, C. et al. (2003) Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process- A Configurational Approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, s. 23-42.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3., Gyldendal akademiske forlag.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, s. 429-451.

McKelvie, A., Haynie, J. M. & Gustavsson, V. (2011) Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), s. 273-292.

McMullen, J. S. & Shepherd, D. A. (2006) Entrepreneurial action and role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31 (1), s. 132-152.

Milliken, F. J. (1987) Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management*, 12 (1).

Nielsen, S. L. et al. (2012) *Entrepreneurship in theory and practice*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2015) *Gode ideer - fremtidens arbeidsplasser*. Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/05f1305cb2a94a379ff48c2f2c60d688/grunderplan_2015.pdf [Lest 25.04.2016].

Ovesen, S. & Steffensen, T. (2015) *Fakta om opplevelsesbasert reiseliv Nordland 2015*. Kunnskapsparken Bodø AS.

Pendergast, W. R. (2003) Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. I: *Teaching Entrepreneurship to Engineering Students*. USA. ECI Symposium Series. Tilgjengelig fra: <http://dc.engconfintl.org/teaching/8/> [Lest 18.04.2016]

Read, S. et al. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. England: Abingdon, Routledge.

Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet, Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget.

Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), s. 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited.

Sarasvathy, S. D. et al. (2011) Three Views of Entrepreneurial Opportunity. I: In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An interdisciplinary survey and introduction*, New York: Springer s. 77-95.

Sarasvathy, S. D. (2012) Effectuation and entrepreneurship. I: Carter, S. et al. red. *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. Harlow, UK, Pearson, s. 131-151.

Shane, S. A. (2003) *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus.*, Edwards Elgar Publishing.

Shepherd, D. A., Williams, T. A. & Patzelt, H. (2014) Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, s. 1-36

Sommer, S. C., Loch, C. H. & Dong, J. (2009) Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organizational Science*, 20 (1), s. 118-133.

Ulriksen, A. et al. (2015) *Logistikk i verdensklasse: En forutsetning for økt verdiskapning i Nord-Norge*. Nedlastet 25.04.2016 fra

<http://agendanordnorge.no/wp-content/uploads/Rapport-Samferdsel-Agenda-2015.pdf>

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, s. 71-91.

Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guildford Press.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5., SAGE Publications.

Vedlegg:

Vedlegg 1

Informasjonsbrev til informantene

Hei,

Viser til hyggelig telefonsamtale, og sender som avtalt litt mer informasjon om min masteroppgave.

Jeg vil med dette informasjonsbrevet gi deg mer informasjon knyttet til oppgaven og dine rettigheter som informant i forskningen min. Jeg vil også benytte anledningen til å uttrykke min glede over at du lar meg få intervjuet deg. Intervjuet vil ha en lengde på ca 1 time.

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan entreprenøren forstår usikkerhet i etableringsfasen – og hvordan de håndterer den. Dette vil være en studie som tar for seg 5-6 entreprenører som etablerte virksomheten sin i løpet av 2015. Virksomhetene som er med i forskningen vil være innenfor reiselivsbransjen. Jeg skriver masteroppgaven for Nordlands Forskning. Det jeg er interessert i er å høre historiene deres og hvordan de har håndtert ulike situasjoner knyttet til etableringsfasen.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi kan avtale nærmere om dere ønsker å være anonyme i oppgaven, eller om jeg kan bruke navn på bedriften. Dere vil få anledning til å godkjenne alle identifiserbare opplysninger før oppgaven leveres, dersom dere velger å ikke være anonyme.

Jeg vil gjerne bruke opptaksutstyr under intervjuene. Grunnen til dette er at jeg ønsker å få med meg all informasjonen som dere gir under intervjuet, og å unngå at den blir mistolket fra min side. Opptakene som tas opp vil bli slettet etter at oppgaven er levert inn. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og følger regler om personvern.

Jeg legger ved et forenklet utkast av intervjuguide slik at dere kan resonere og se på temaene for intervjuet i forkant. Spørsmålene vil inneholde tema som forretningsideen, oppstartsfasen og usikkerhet.

Med vennlig hilsen

Marcela Halsos

Mobil: XXXXXXXXX

Vedlegg 2

Forenklet intervjuguide:

Del 1 – Innledning

- Kan du fortelle om deg selv?

Del 2 – Forretningsideen

- Kan du fortelle om bedriften din?
- Hvor kom ideen fra?

Del 3 – Oppstartsfasen

- Hvordan gikk du fram når du startet etableringen av virksomheten?
- Hvilke vurderinger gjorde du underveis?
- Hva har du lært fra etablering av en virksomhet?

Del 4 – Usikkerhet

- Hva har du opplevd som usikkert i forbindelse med bedriftsetableringen?
- Hva tror du er viktig for å kunne håndtere usikkerhet?
- Hvilke tiltak tror du kan gjøres for å redusere usikkerheten entreprenøren føler i oppstartsfasen

Dette er et veldig forenklet utkast av intervjuguide. Jeg har ovenfor nevnt de temaene som jeg ønsker å spørre informanten om.

Vedlegg 3

Intervjuguide

Intervjuguide

Før intervjuet starter:

- ⇒ Presenterer meg selv og hva denne oppgaven handler om.
- ⇒ Legge frem hvordan intervjuet dokumenteres(båndopptaker), å spørre om det er greit og hva som skjer med det innsamlede materielt etter oppgavens slutt.
- ⇒ Informere informantene om deres rett til anonymitet og sikre tillatelse for bruk at informantenes utsagn, samt deres rett til å avbryte når som helst i intervjuet.
- ⇒ Presenterer problemstilling: *"Hvordan forstår entreprenøren usikkerhet i driftsoppstartsfasen- og hvordan håndterer de den?"*

Del 1 – Innledning

- Kan du fortelle om deg selv?
 - Navn, bakgrunn, utdanning, arbeidserfaring, etc.

Del 2 – Forretningsideen

- Kan du fortelle om bedriften din?
- Hvor kom ideen fra?
 - På bakgrunn av en spesiell hendelse?
 - Er forretningsideen du jobber med nå, i hovedsak den samme ideen som du startet med? Hvordan har den utviklet seg underveis
- Hvorfor startet du din bedrift?
 - Andre personer involvert?
 - Hadde du en fast jobb tidligere som du la på is for å gjennomføre dette?
- Har du vært involvert i nyetableringer i før du startet denne virksomheten? Hvis ja, kan du utdype?

Del 3 – Oppstartsfasen

- Hvordan gikk du fram når du startet etableringen av virksomheten?
 - Fortell ”historien”
 - Nettverk? (stikkord til meg selv, for å kontrollere)
 - Hvordan fikk du tak i det du trengte (lokaler, ansatte, penger, råvarer)?
 - Muligheter
 - Har du lært noe underveis som har fått deg til å endre noe?

- (Hvis de har vært involvert i tidligere nyetableringer)
 - Var det noe du gjorde annerledes denne gangen i forhold til sist?

- Hvilke vurderinger gjorde du underveis? - Eksempler
- Var noen mer utfordrende enn andre?
 - Fortell
- Hvor sikker var du på at resultatet av vurderingen du gjorde ville bli slik som du hadde planlagt?
- Hvem er kunden og hvordan når dere ut til kunden?
 - Hvordan skaper dere verdi til kunden?
- Hva har du lært fra etablering av en virksomhet?

Del 4 – Usikkerhet

(Kontrollspørsmål)

- Hva har du opplevd som usikkert i forbindelse med bedriftsetableringen?
 - Gi eksempler på situasjoner der du har vært usikker på hva du skulle gjøre/hvordan du skulle gjøre det, og der det var vanskelig å vurdere hva som var riktige valg.
 - Utdyp
- Hva er det som gjorde det vanskelig å ta riktige valg?
 - At du ikke hadde nok informasjon?
 - At ting forandrer seg så fort?
 - At du ikke visste hvordan andre ville forholde seg?
 - Andre ting?

- I forbindelse med etableringen, har du vært i en situasjon der du ikke visste hva utfallet ville bli?

- Hvordan håndterte du dette? Hva gjorde du? Gi eksempler

- Hva synes du er mest utfordrende i slike situasjoner?

- Har det vært mange slike situasjoner? Fortell

- Hva tror du er viktig for å kunne håndtere usikkerhet?

- Med dette tenker jeg på kompetanse og erfaringer

- Hvilke tiltak tror du kan gjøres for å redusere usikkerheten entreprenøren føler i oppstartsfasen?

-Hva kan du som gründer gjøre? Hva kan andre gjøre?

- Del 5 - Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye, som du mener er relevant for temaet?

Vedlegg 4

Meldeskjema Personvernforbundet

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel. +47-55 58 21 17
Fax. +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Gry Alsos

Handelshøgskolen i Bodø Nord Universitet

8026 BODØ Vår dato: 29.02.2016 Vår ref: 46993 / 3 / STM Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46993: *Hvordan forstår entreprenører usikkerhet i bedriftsoppstartsfasen - og hvordan håndterer de den?*

Behandlingsansvarlig: *Nord universitet, ved institusjonens øverste leder*

Daglig ansvarlig: *Gry Alsos*

Student: *Marcela Halsos*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering.

Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 21.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen Vigdis Namtvedt Kvalheim

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: XXXXXXXXX