

## Hvordan lykkes med sushifranchising

En studie om innvandrerentreprenørskap, utfordringer og ressurser i sushimarkedet.

MAI THANH NGUYEN

VEILEDER

Trond Randøy

**Universitetet i Agder, 2019**

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for strategi og ledelse

Master



## Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av Executive Master of Business Administration (MBA) ved Universitetet i Agder. Forskningsspørsmål og oppgavens struktur og innhold er blitt tilpasset i flere omganger for enten å bli tatt med eller forkastet. Feltarbeidet har vært interessant og givende, spesielt i møtet med de menneskene som har preget sushinæringen ved å høre deres historie, tanker og opplevelser for hva sushisyssetningen har betydd for deres liv som innvandrere i Norge.

Offisielle tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at innvandrere etablerte foretak vokser i omsetning og sysselsetting i større grad enn foretak generelt (Økt andel gründere blant innvandrerne, 2017). Samtidig beskriver regjeringen gründervirksomhet blant innvandrere som positive bidrag til verdiskapninger i det norske samfunnet der et viktig mål for regjeringens politikk har vært å tilrettelegge for innvandrere etablerte i Norge (Arbeids- og sosialdepartementet, 2009). Dette engasjerer meg da jeg selv er en vietnamesisk sushigründer og har økt min motivasjon til å gjøre et forskningsarbeid som er betydningsfullt, der jeg med min bakgrunn besitter viktig informasjon fra innsiden som vil bidra til mer relevant viten for forskningsarbeidet.

Jeg håper oppgaven kan fungere som et viktig bidrag til en mulig analyse og erfaringsoverføring i næringsmarked hvor etnisk minoritetsgruppe er involvert samt at oppgaven vil kunne bidra med verdifull informasjon for andre gründere som ønsker å starte opp en franchise.

Med dette ønsker jeg å takke Ngoc Hann og Le Thi Hoa Mai, de to portvaktene som har vært helt avgjørende for forskningsarbeidet. Uten deres hjelp har studien aldri blitt gjennomført. Samtidig takker jeg alle informantene for å ha bidratt med verdifull informasjon til studien. En takk rettes også til Bisnode og Virke som har skaffet tilveie datauttrekk som har gjort oppgaven relevant og interessant. Til slutt ønsker jeg å takke min veileder, Trond Randøy, for alle gode råd og veiledning, ikke bare i utarbeidelse av masteroppgaven, men i alle de årene jeg har vært student på UIA.

Arendal, 15. desember 2019

Mai Thanh Nguyen

## Sammendrag

Denne avhandlingen handler om innvandrenerentreprenørskap til vietnamesiske kvoteflyktninger i Norge i begynnelsen av 2000-tallet.

Studier innen innvandrenerentreprenørskap globalt viser at innvandrere er relativt mer sannsynlig å bli selvstendig næringsdrivende enn de innfødte. Denne tilbøyeligheten blant norske innvandrerguppen er dokumentert via tall fra SSB som viser at gründere av utenlands opprinnelse er overrepresentert i forhold til det totale antallet, spesielt asiatiske etablerere i tidsperioden 2009 – 2015 (Tabell 1). Denne sammenhengen har med såkalt nødvendighetsdrevet entreprenørskap som er vietnamesernes svar på sysselsettingsutfordringer etter ha kommet til Norge som kvoteflyktning. I samme periode viser markedsundersøkelsen av Sissel Flestrand at sushiforbruket blant nordmenn økte med 170 % fra 2009 frem til 2016 med nærmere 850 millioner kroner (Norges sjømatråd, 2017, s. 4) .

Kvalitativ forskningsmetode gjennom åpne intervjuer ble benyttet i oppgaven for innsamling av data om den reelle situasjonen som vietnamesiske sushiinnehaverne opplever. Forskerresultatet er hentet ut fra 10 semistrukturerte intervjuer som avdekker store utfordringer knyttet til kompetansemangler innen administrasjon og ledelse internt i næringsgruppen. Videre viser resultatet et overetablert marked med intens priskrig i Oslo og Akershus.

Ifølge litteraturen vil et positivt marked slik som sushi, tiltrekke flere franchisekonsepter til markedet, men etter 20 år finnes kun en sushihurtigmat konsept i Norge, Sabi Sushi. Forskingsresultater viser at utfordringer knyttet til etnisk dominans i sushimarkedet samt skiftekostnad i forhold til forbrukerne avskrekker potensielle franchisetakere å tre inn i markedet. Samtidig tyder oppgaven at franchisemodellen med sine særegenheter vil kunne bidra til å revitalisere et utdatert sushimarked.

Forskningsspørsmålet i oppgaven er; *hvordan lykkes med sushifranchising.*

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Figurliste.....	v
Tabelliste .....	v
1 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Avgrensning og omfang av studien .....	3
1.4 Teoretisk rammeverk .....	4
1.5 Oppgavens oppbygging .....	4
2 Franchise .....	5
2.1 Hva er franchise.....	5
2.2 Hovedtyper av franchise .....	6
2.3 Franchise som forretningsmodell .....	7
2.4 Franchisemodellens styrke og svakheter .....	8
2.5 Kriterier for franchisekonsept.....	11
2.6 Det norske franchisemarkedet .....	12
2.7 Hovedaspekter for vellykket franchiseimplementering.....	14
2.7.1 Økonomiske aspekter .....	15
2.7.2 Demografiske aspekter .....	15
2.7.3 Sosiale og politiske faktorer .....	17
2.7.4 Evaluering av franchisemiljøet i Norge .....	18
3 Hurtigmat .....	19
3.1 Urbanisering skaper et behov for hurtigmat .....	19
3.2 Fra søppel mat til sunn trendy mat .....	20
3.3 Det norske hurtigmatmarkedet .....	21
3.3.1 Hamburger.....	22
3.3.2 Pizza .....	23
3.3.3 Sub Sandwich.....	24
3.3.4 Sushi .....	25
3.4 Det norske sushimarkedet.....	26
3.5 Sushi - potensielt franchisekonsept .....	30
3.6 Hvorfor sushimarkedet i Norge domineres av vietnamesere.....	31
3.6.1 Vietnamesiske kvoteflyktninger.....	31
3.6.2 Innvandrerentreprenørskap.....	32

3.6.3	Individuelle og kontekstrelaterede faktorer .....	34
4	Kvalitativ forskningsmetode .....	36
4.1	Kriterier for valg av forskningsmetode .....	37
4.2	Forskningsdesign .....	37
4.3	Utvalg .....	38
4.4	Gjennomføring.....	39
4.5	Relabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	41
4.6	Empiriske resultater .....	42
4.6.1	Gruppe A: Første generasjon sushiinnehavere.....	43
4.6.2	Gruppe B: Andre generasjon sushiinnehavere .....	43
4.6.3	Sammenfatning av resultater fra feltarbeidet .....	44
5	Hovedfunn av forskningen .....	45
6	Evaluering av resultater i forhold til forskningsspørsmål .....	47
6.1	Forskingsspørsmål 1 .....	47
6.2	Forskingsspørsmål 2 .....	48
6.3	Forskingsspørsmål 3 .....	49
7	Konklusjon .....	50
7.1	Begrensing .....	51
7.2	Implikasjoner .....	52
7.3	Forslag til videre forskning.....	53
	Litteraturliste .....	54
A	Intervjuguide .....	62
B	Resultater fra feltarbeidet .....	65

## Figurliste

Figur 1: Landbakgrunn for innvandrere i Norge i 2019.....	1
Figur 2: Andel franchisebutikker etter bransje i Norge i 2017. ....	13
Figur 3: Franchisegrad etter bransje.....	13
Figur 4: Lønnsomhet ekskl. eierlønn for franchisebutikker etter bransje i 2017. ....	14
Figur 5: Norge har 5,3 millioner innbyggere med gitt bosettingsmønster per 1. januar 2018. ....	16
Figur 6: Franchiser i hurtigmatmarkedet i Norge.....	21
Figur 7: Antall franchisekonsepter innen café, restauranter og serveringer. ....	22
Figur 8: Geografisk spredning storhusholdningsmarkedet i 2016. ....	26
Figur 9: Totalmarkedet for sushi i Norge i perioden 2010-2016. ....	27
Figur 10: Sushiomsetning i storhusholdningsmarkedet. ....	27
Figur 11: Antall nyetableringer innen sushi i Norge.....	28
Figur 12: Geografisk spredning av sushienheter i Norge.....	28
Figur 13: Omsetning og driftsresultat for aksjeselskaper.....	29
Figur 14: Gjennomsnittlig årlig omsetning og driftsmargin per aksjeselskap. ....	29
Figur 15: Andelen etablere fra 2004 som er i aktivitet i 2009. ....	33
Figur 16:Egen figur for de individuelle og kontekstrelaterte faktorerers påvirkning om å bli selvstendig næringsdrivende .....	35

## Tabelliste

Tabell 1: Antall nyetablerte enkeltpersonforetak etter etablerernes landbakgrunn.....	33
Tabell 2: Omsetningsvekst av enkeltpersonforetak fra 2010 til 2014.....	34
Tabell 3: Sammenfatning av resultater fra feltarbeidet.....	44

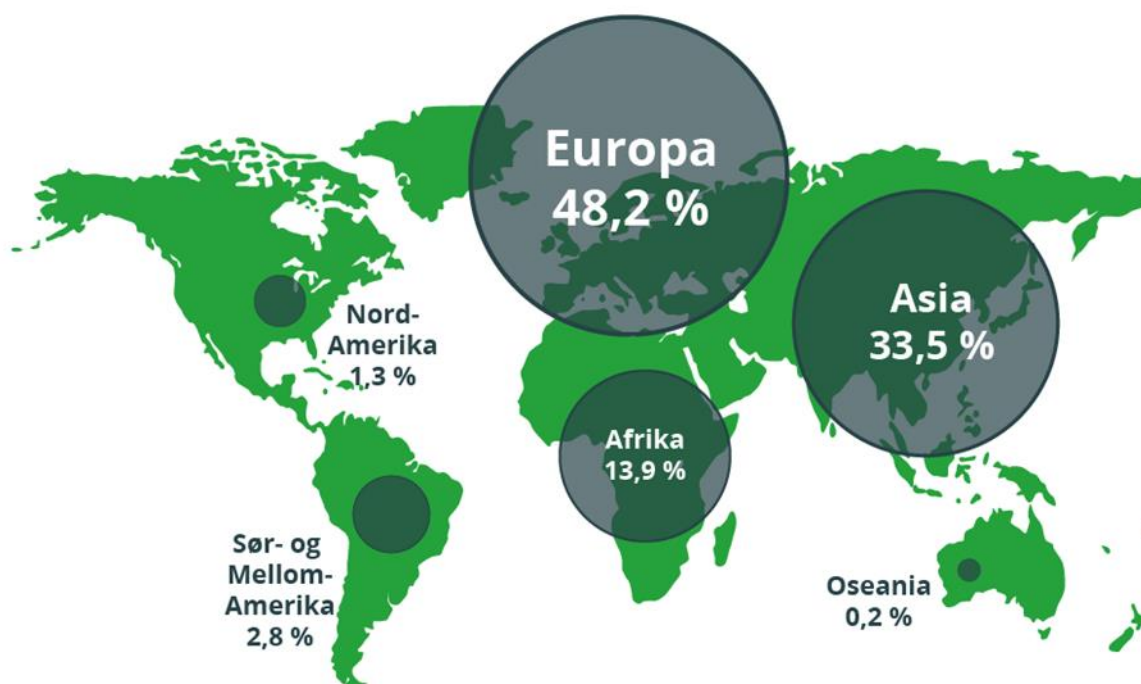




# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at det finnes totalt 765 108 innvandrere i Norge som tilsvarer 14,4 prosent av befolkningen i Norge per 1. januar 2019. Innvandrere fra europeiske land utgjør den største andelen på 48,2 %, innvandrere fra asiatiske land utgjør 33,5 % og resten fordelt på Afrika, Amerika og andre land. Innvandrere i Norge øker årlig, og fra 2018 til 2019 var økningen på 2,5 %. Det er mest sannsynlig at dette tallet vil fortsette å øke grunnet det ustabile verdensbildet, åpen innvandringspolitikk i EU-land, trussel fra terror, naturkatastrofer og krig (Landbakgrunn for innvandrere i Norge 2019, 2019).



*Figur 1: Landbakgrunn for innvandrere i Norge i 2019.*

*Kilde: Statistisk sentralbyrå (Landbakgrunn for innvandrere i Norge 2019, 2019)*

Serveringsnæringen i Norge har i de senere årene gjennomgått store endringer som følge av utviklingen i samfunnet og konsumentenes preferanser til matnæringen, spesielt hurtigmatbransjen. Utenlandsk fødte bedriftseiere i Norge representerer mangfoldighet i

markedet, spesielt innen matserveringsbransjen hvor hver tredje servering er av autentiske mattradisjoner fra andre land. Dette opptar stadig mer av nordmenns matvaner (Krogstad, 2002). Videre viser ulike matrender at sunn hurtigmat er i fokus, spesielt asiatiske mattradisjoner er populære, hvorav den japanske nasjonalrett sushi forblir en av de mest populære matrettene i markedet. I lys av denne matrenden har en gruppe innvandrere og da i særdeleshet vietnamesiske kvoteflyktninger, påvirket og dominert sushimarkedet slik vi kjenner det i dag.

Majoriteten av hurtigmat fram til i dag er importert fra utlandet, spesielt fra USA gjennom forretningsmodellen franchising. Hurtigmaten spredte seg raskt i Norge som ellers i verden gjennom franchising. Den første franchising innen hurtigmat kom til Norge i 1970, og i dag finnes det 30 registrerte franchisekonsepter innen kafe, restaurant og servering (Franchisekonsepter i Norge, 2019). Franchisegraden innen servering/fast food er hele 74 prosent innen servering/hurtigmat (Rekdal & Hars, 2019). Søk på serveringssteder på proff.no viser 15.713 serveringssteder i Norge (Antall serveringssteder i Norge, 2019).

Markedsanalysen av sushinæringen viser stor popularitet blant nordmenn med stort potensiale for ekspansjon (Norges sjømatråd, 2017) (Ryeng, 2011). Det finnes kun ett franchisekonsept innen sushi hurtigmat, Saba sushi (fra 2011), og to restaurant filialkjede, Bambus sushi (fra 2011) og Sumo (2003) i løpet av en tidsperiode på 20 år.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Sushi er en urban og global trend og har kommet for å bli i Norge. Mye tyder på at markedet er fremdeles i vekst da metning i markedet ikke er nådd ennå. Ifølge Norges flerkulturelle avis Utrop estimeres 70% av sushiinehavere i markedet å være av vietnamesisk opprinnelse, en innvandrerguppe som ikke har sushi i sin mattradisjon (Chi, 2017).

Ifølge litteraturen vil et positivt marked slik som sushi, tiltrekke flere franchisekonsepter til markedet, men nærmere undersøkelse viser at etter 20 år finnes kun ett franchisekonsept i dag, Sabi Sushi. Det er interessant å studere hva årsaken kan være at franchising av sushi har vært lite attraktiv i forhold til andre typer hurtigmat i markedet. En annen interessant side ved sushi er hva er bakgrunnen for at en etnisk minoritetsgruppe har valgt å spesialisere seg på sushi, og ikke minst hva de enkelte utsalg mener kan være årsaken.

Med dette som bakgrunn ønsker jeg å finne svar på følgende spørsmål:

1. Hva er bakgrunnen for at det i dag bare finnes kun en sushifranchise innen hurtigmat i Norge?
2. Hvorfor består 70% av tilbydere i sushimarkedet av vietnamesere?
3. Hvordan best implementere sushifranchise i det norske markedet?

Det første forskningsspørsmålet beskriver og belyser bakgrunnen for dagens sushimarked, mens det andre spørsmålet tar sikte på å forklare sammenhengen mellom spørsmål en og to. Det siste spørsmålet er for å forstå markedets rammevilkår for å skape en vellykket sushifranchise.

### **1.3 Avgrensning og omfang av studien**

Oppgaven har som mål å avdekke og forklare årsakene til dagens særegne sushimarked både med hensyn til den etniske dominansen samt sushifranchise som en forretningsmodell i Norge.

Med oppgavens hovedmål vil forskningsarbeidet derfor avgrenses til først og fremst å gjelde sushiinnehavere av vietnamesisk opprinnelse med sushi som hurtigmatkonsept i Oslo og Akershus der tettheten av sushiutsalg er størst. Andre sushiutsalg som restauranter vil ikke bli tatt med i studien. Videre har jeg begrenset oppgaven til kun å omhandle franchising, en samarbeidsmetode mellom to selvstendig næringsdrivende. Andre kjedevirksomheter som f.eks. filialkjeder vil ikke bli omhandlet i oppgaven.

Med franchising i oppgaven menes den såkalte forretningskonsept franchise (business format franchise) der franchisegiver tilbyr et helhetlig forretningskonsept som ikke bare gir tilgang til et bestemt produkt eller tjeneste, men inkluderer også markedsføring, opplæring og løpende driftsstøtte (Ideström, Fernlund, & Storløyken, 2016) (Nilssen, 2002). Franchising i oppgaven utspiller seg på lokalt og nasjonalt nivå, slik at master franchising eller internasjonalisering ikke vil bli omhandlet i oppgaven.

## **1.4 Teoretisk rammeverk**

Det finnes utallig litteratur om global franchising, men svært lite om sushifranchising, spesielt i Norden og Norge. Jeg har hvilt min evaluering av det norske franchisemarkedet på Ilan Alons beskrivelser av suksesskriterier for implementering av et franchisekonsept i et land, med særlig fokus på de miljømessige faktorene (Alon, 2010). For beskrivelse av franchise som en forretningsmodell har oppgaven brukt litteratur av Børge Nilssen (Nilssen, 2002), Franchisearkitekt ved Jonas Ideström, Anders Fermlund og Endre Storløkken (Ideström, Fermlund, & Storløkken, 2016) samt litteratur skrevet av Robert Webber (Webber, 2013).

Tallstudier over sushimarkedet er i hovedsak basert på Sissel Fleslands Markedsinformasjoner, datauttrekk fra Brønnøysundregistrene, Bisnode og Virke, samt ulike offentlige publikasjoner.

Entreprenørskap blant innvandrere i Norge er et forholdsvis ungt fenomen som har blitt fokusert og studert i den seneste tiden. Litteratur innen dette feltet har vært begrenset, og oppgaven har brukt resultat av doktor avhandling 2008 «Immigrant entrepreneurship in Norway» av Evgueni Vinogradov (Vinogradov, 2008), i tillegg til Anne Krogstads sine publikasjoner om etnisk minoritetsentreprenørskap i Norge. (Krogstad, 2002). Begge publikasjonene har fokusert på den norske tendensen og har bedret min forståelse på det norske markedet. Ellers henviser oppgaven til Nahikari Irastorza, et studium gjort av spanske innvandrere i perioden 1990–2010 da immigrasjon til Spania økte dramatisk fra 1.6 % i 1998 til oppimot 10% i 2007 (Irastorza, 2010).

Litteratur om innvandrerentreprenørskap i kombinasjon med migrasjonsforskning av vietnamesiske båtkvoteflyktninger som er gjort av den norske sosialantropologen Marie Louise Seeberg har gitt god bakgrunnsforståelse samt forståelse av sammenhengen mellom tilgjengelige data og det faktiske liv i forskningsarbeidet (Seeberg, 2004).

## **1.5 Oppgavens oppbygging**

Masteroppgaven innledes med å introdusere bakgrunn for forskningsspørsmålet samt beskrivelse av rammeverket av studien. Teoridelen består av kapittel 2 og 3. Kapittel 2 omhandler litteratur om franchising, identifiserer mønstre som er gjeldende for vellykkede

implementeringer av franchise og evaluerer dette i forhold til norske miljømessige forutsetninger. Kapittel 3 omhandler hurtigmatens utvikling i Norge med fokus på hva som finnes i Norge, spesielt med hensyn til sushiens opprinnelse og plassering i markedet.

Oppgavens kapittel 4 handler om kvalitativ forskning, med en beskrivelse av forskningsmetoden som er lagt til grunn i oppgaven, hvordan kvalitativ forskning ble utført, samt en sammenfatning av de viktigste empiriske forskningsresultatene. I kapittel 5 og 6 oppsummeres hovedfunnene av forskningen samt evaluering av resultater i forhold til forskningsspørsmålene som er presentert. I kapittel 7 sammenfatter og konkluderer forskningsresultatene med beskrivelser av oppgavens begrensninger samt samfunnsmessige implikasjoner og forslag til videre forskning..

## 2 Franchise

Franchise er i sterk vekst i Europa og i de skandinaviske landene. Allikevel er franchise i Norge fremdeles et ungt fenomen.

### 2.1 Hva er franchise

Franchise, eller franchising, er et samarbeid mellom to selvstendige parter hvor franchisegiver har utviklet og eier et konsept for etablering av en lokal enhet som er testet og dokumentert å være lønnsomt (Nilssen, Franchise, 2015).

Franchise er en av tre typer av forretningsmodeller innenfor kjedevirksomheter:

1. **Filialkjeder:** butikker/enheter med samme eier, f.eks. posten eller banken
2. **Frivillige kjeder:** selvstendige bedrifter som samarbeider om bedre stordriftsfordeler slik som f.eks. innkjøpspriser, markedsføring osv., f.eks. Møbelringen
3. **Franchise:** eier av et ferdig og vellykket forretningskonsept som tilbys andre selvstendige distributører å leie.

Et av de første selskapene var Singer symaskiner som organiserte sin distribusjon som en franchise i 1863. Franchise som en forretningsmodell skjøt ikke fart før på slutten av 1800-tallet i forbindelse med den industrielle revolusjonen, da man søkte etter mer kosteffektive metoder for distribusjon og ekspansjon. I dag benyttes franchise innen alle typer virksomheter, fra offentlige til private, fra produksjon og varehandel til ulike servicenæringer (Nilssen, 2002).

## 2.2 Hovedtyper av franchise

Franchise er delt opp i tre hovedtyper:

- **Produktdistribusjon franchise** («Product distribution franchise») hvor franchisegiver selger ferdige produkter til franchisetaker. I et slik system avstår franchisetaker å selge andre konkurrerende produkter, som f.eks. i bryggerinæringer, bilforhandlere og symaskiner.
- **Merkevare franchise** («Trade name franchise») som hovedsakelig gir franchisetaker rett til å benytte seg av et navn eller varemerke, men driften styres av franchisetaker. Typiske eksempler er hotell- og restaurantbransjer.
- **Forretningskonsept franchise** («Business format franchise») utgjør den moderne og mest utbredte franchise som omhandler hele kundeopplevelsen i tillegg til distribusjon og varemerke.

Den moderne forretningskonsept franchisen er et langsiktig samarbeid mellom franchisegiver og franchisetaker hvor franchisegiver tilbyr et helhetlig forretningskonsept som ikke bare gir tilgang til et bestemt produkt eller tjeneste, men som også inkluderer markedsføring, opplæring og løpende driftsstøtte. Forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver tilsammen danner en kjede av bedrifter under samme varemerke, samme driftssystem og samme tilbud til sluttbruker. Samarbeidet styres gjennom en franchiseavtale som er nedfelt i en franchisehåndbok som definerer felles styring av konseptet (Nilssen, 2002) (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

Franchisegiver tilbyr andre å leie et nøkkelferdig, utprøvd og fremgangsrikt forretningskonsept til egen forretningsvirksomhet via en franchisepakke som bl.a. omhandler:

- Engangsavgift ved franchisetakerens start
- Franchiseavgift for leie av forretningskonseptet
- Varepåslag på de varene franchisegiveren selger til franchisetakeren
- Deling av provisjoner eller andre inntekter

Franchisetaker får til gjengjeld støtte, veiledning og i større franchisekjeder, utdanning til å drive sin virksomhet innen bl.a. innkjøp, markedsføring, økonomihåndtering, kvalitetskontroll, produkt- og tjenesteutvikling. I tillegg involveres franchisegiver i utarbeidelse av bl.a. kontakter med myndigheter, utleier, bank og ulike fagforeninger. En franchisetaker kan enten drive et enkelt utslag, flere utsalg, eller ha eksklusivitet innenfor et geografisk område, kalt «masterfranchising».

Når en franchisetaker blir en masterfranchising, opptrer vedkommende som en «mini» franchisegiver som kan rekruttere, trene opp og gi løpende støtte til sine franchisetakere innen en gitt geografisk område. Til gjengjeld får masterfranchisetakeren en stor prosentandel av den opprinnelige franchiseavgiften og pågående royalty. Denne prosentandelen varierer men ligger vanligvis rundt 50 prosent. Dette er et kontraktsbasert samarbeide med hovedfranchisetaker som ofte inneholder en utviklingsplan med særavtale som kan omfatte eierskap og drift av egne enheter. Masterfranchising brukes vanligvis i internasjonale ekspansjoner da en kvalifisert utenlandsk masterfranchisetaker vil som oftest lettere implementere konseptet med hensyn til språklige og kulturelle forskjeller. Lokal kjennskap gjør det også lettere for en masterfranchise å finne lokale, adekvate ansatte, lokale leverandører, eiendommer, etc. (Nilssen, 2002) (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

### **2.3 Franchise som forretningsmodell**

Franchise er en anerkjent forretningsmodell for distribusjon og eksport, og er i dag en stor del av den moderne globale økonomien. Franchisemarkedet er svært stort og er blitt en integrert

del i økonomien i flere land, bl.a. i den amerikanske økonomien. USA alene utgjør en omsetning på ca. 740 milliarder dollar og genererer rundt 18 millioner jobber (Alon & Welsh, 2005). Flere nasjonale og internasjonale undersøkelser de siste 15 årene, bl.a. Handelens Utredningsinstitutt (HUI) undersøkelser i Sverige, viser at franchisenæringen innehar både høyere etableringstakt og færre konkurser enn andre forretningsmodeller (Svenska Franchiseföreningen, 2008) (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

Franchisetakere har de samme økonomiske forpliktelsene som andre selvstendige næringsdrivende. Forklaringen til bedre overlevelsessevne i markedet ligger hovedsak i franchisegiverens erfaring og bekjentskap i markedet samt den løpende støtten franchisetakeren mottar, med fokus på tilrettelegging for å lykkes i markedet (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

## **2.4 Franchisemodellens styrke og svakheter**

Franchisemodellen er foretrukket av mange selvstendige næringsdrivende pga. ekspansjonsmuligheter uten tunge økonomiske oppstartsinvesteringer i f.eks. lokale, utstyr, varelager så vel som personal. En vellykket ekspansjon av et forretningskonsept er avhengig av lokal kjennskap. Ved å rekruttere lokale næringsdrivende til franchise økes muligheten for vellykket implementering av konseptet både lokalt, nasjonalt og globalt (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

De fleste franchisegivere foretar en eller annen form for direkte finansiell investering som f.eks. bankgarantier eller leverandørkreditt for en franchisetaker, men den finansielle risikoen ligger hovedsakelig hos franchisetakeren. Franchisemodellen definerer klare arbeidsfordelinger mellom samarbeidspartnerne som er nedfelt i franchiseavtalen. Mens franchisetaker fokuser på å drive sin virksomhet, påtar franchisegiveren seg oppgaven med å bygge varemerket samt å holde kjedens konsept konkurransedyktig bl.a. gjennom innovasjon og markedsekspansjon (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016).

Franchisetaker på den andre siden starter sin selvstendige næringsvirksomhet med de økonomiske forpliktelser dette innebærer på lik linje med andre, men kjøper seg i tillegg inn i et nøkkelferdig forretningskonsept med inngangsbillett i form av engangsavgift samt løpende franchiseavgifter. Eksempelvis SUBWAY-lisens kjøpes for en engangssum på 10.000 euro



(ca. kr. 100.000) mens de løpende franchiseavgifter er Subway Royalties på 8 % av nettosalg samt 4,5 % av nettosalg til nasjonal markedsføring (Investeringer SUBWAY, 2019)

Den løpende franchiseavgiften gir den selvstendige næringsdrivende både støtte og rådgivning innen viktige temaer som markedsføring, salg, IT, regnskapsføring og ikke minst de juridiske forpliktelser som kreves for å drive enheten. Under etableringsfasen tilbys som oftest franchisetaker en eller flere former for økonomisk støtte fra franchisegiver. Big Bite franchisegiver f.eks. står for samtlige kostnader ved franchiseetableringen som husleie, markedsføring, regnskap og lønning (Big Bite, 2019).

En vanlig selvstendig næringsdrivende følger sin egen visjon og intuisjon ved oppstart av sin virksomhet og løper dermed risiko tilknyttet sin egen investering. Franchisetaker derimot får i tillegg til økonomisk støtte, løpende rådgivning samt en instruksjonshåndbok som forteller hvordan virksomheten skal drives allerede ved oppstart. Sjansen for å lykkes økes betydelig da forretningskonseptet er allerede testet og dokumentert å være lønnsomt.

Når en franchise vokser og blir sterkere i markedet, vil franchisetakere nyte godt av stordriftsfordeler innen f.eks. varekjøp, markedsføring og IT. En selvstendig næringsdrivende ville aldri ha fått en slik stordriftsfordel på egenhånd. Ved å kjøpe seg inn i en franchise inngår franchisetakeren i et nettverk av andre selvstendige næringsdrivende som følger samme instruksjoner og forretningsmodell som seg selv. Man er ikke alene om sine utfordringer i hverdagen (Nilssen, 2002).

Franchisegiver arrangerer ofte ulike samlinger og «kick off» for nettverksbygging mellom franchisetakere, og oppfordrer til kollektiv læring gjennom deling av kunnskap og erfaringer. Big Bite pålegger bl.a. sine franchisetakere til å delta på årlige lokale og nasjonale aktiviteter knyttet til franchisen (Big Bite, 2019). Ulike erfaringer og opplevelser som deles, er til fordel for både den enkelte franchisetaker så vel som for hele kjeden.

En annen attraktiv side ved franchise er muligheten for franchisetaker å få tilrettelagt etterutdanning eller kompetanseøkning innen kjeden, spesielt når kjeden har oppnådd en viss størrelse. McDonald's f.eks. tilbyr sine franchisetakere muligheten til intern etterutdanning innen bl.a. lederskapsteknikker, kommunikasjon, HMS, matsikkerhet, individuell utvikling, personalledelse og arbeidsrett (Etablering og franchise, 2019). Gjennom utdanningssystemet

kan en franchisetaker dermed opparbeide riktig kompetanse til f.eks. å implementere masterfranchising regionalt eller nasjonalt (Webber, 2013).

De fleste litteraturer om franchising omhandler de negative sider som oftest i svak administrasjon og ledelse. Behovet for god organisering og kontroll på håndhevelse av franchisekonseptet er vesentlig for en kjededrift med formål om å være homogen i drift og tilbud i markedet. Dette krever spesialkompetanse innen effektiv ledelsespraksis samt et velutviklet styringssystem både i utvelgelse av franchisetaker og utarbeide et strukturert og relevant opplæringsprogram.

Valg av riktig franchisetaker er fundamentet for hele franchisens eksistens. Kostnaden ved en eventuell konkurs hos en enhet betyr ikke bare finansielle tap for franchisegiver, men også en betydelig kommersiell risiko for hele franchisekjeden. Derfor foretar de fleste franchisegivere grundige vurderinger i utvelgelse av potensielle franchisetakere både i forhold til personlig egnethet og økonomiske forutsetninger, i tillegg til lange perioder med opplæring i forkant. Hos McDonald's f.eks. er denne opplæringstiden ni måneder bestående både av praktisk opplæring i restauranter og klasseromsundervisning (Etablering og franchise, 2019).

Fordelen med å være franchisetaker er å være en del av et utprøvd forretningskonsept, mens utfordringen ofte er knyttet å være underlagt rigide bestemmelser og kontroll i hvordan man drifter sin egen forretningsvirksomhet. Dette kan skape misnøye som kan utvikles til samarbeidsproblemer, særlig i tilfeller når franchisetakeren opplever at virksomhetenes inntjeningspotensial blir hemmet og at byråkratiet i store kjeder krever tid og ressurser for å gjøre endringer. Fundamentet i franchiseavtaler gir franchisegiveren en suveren utviklingsrett til forandring av konseptet og i de fleste tilfeller må en avstå fra enkeltes behov for kjedens totale homogenitet (Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016) (Webber, 2013).

Homogenitet og ensartethet til en kjede eller et varemerke kan ofte være verdier foretrukket av forbrukere. Tydelige verdier og innhold tilknyttet et varemerke, både eksklusive og mindre eksklusive, er en av de sterkeste konkurransefortrinn i næringslivet. Dette fremmer kundens lojalitet; man får det man kjøper. «Firstprice» eller «fairtrade» er eksempler på varemerker med tydelig verdi og innhold som alle norske forbrukere i dagens samfunn gjenkjenner.

## 2.5 Kriterier for franchisekonsept

Ekspansjon med franchisekonsept kan bli svært lønnsomt om franchisegiver har et konsept som er egnet til franchise i et godt miljø. (Alon, 2010). Alle typer næringsvirksomheter kan i utgangspunktet være en franchise. Allikevel finnes det noen tydelige kriterier for et vellykket franchisekonsept. Ulike litteraturkilder oppsummerer følgende suksessfaktorer for en franchise:

### 1. Lønnsomhet

Først og fremst må konseptet være lønnsomt og kan ved dokumentasjon i form av regnskapstall vise til god driftsøkonomi, forventet risiko og forventet avkastning over en gitt tidsperiode.

### 2. Overførbart

Konseptet må la seg kopiere og gjenskape i nye etableringer og i andre marked. Dette betyr at konseptet ikke kan være personavhengig, som f.eks. kunstmaling. Med overførbart betyr også at konseptet har ekspansjonsmuligheter og tilpasningsevne i markedet.

### 3. Solide kunnskaper

Kunnskap og erfaring er en grunnpilar i en franchise. Franchisegiver må framstå som den suverene kunnskapsbæreren innen sitt konsept med solid kunnskap innen selvstendig næringsvirksomhet med spesialisering innen franchise.

### 4. Kvalitetsrevisjon av driften

En tydelig strategi, målsettinger og kvalitetsrevisjon skal være nedfelt i håndboken. Det administrative systemet med hensyn til rekruttering, kontroll og oppfølging skal være lettfattelig og la seg gjennomføre i praksis.

(Ideström, Fernlund, & Storløkken, 2016) (Webber, 2013)

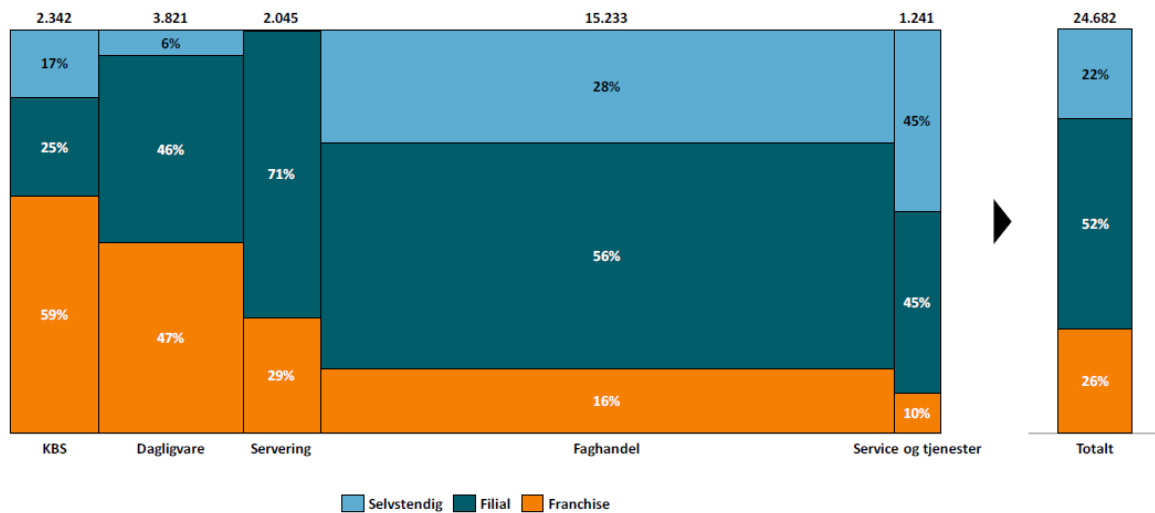
## 2.6 Det norske franchisemarkedet

Det har vært gjort liten kartlegging av nøkkeltall og forskning på emnet. Det som finnes er utdaterte, ufullstendig og samtidig ikke presise nok til å kunne fastslå de faktiske forhold i Norge. Sverige derimot, har bredere innsikt på franchising i samfunnet og har tilrettelagt for franchisemarkedet. På lik linje med andre europeiske land finnes det i Sverige egen lovgivning for franchise, egne spesialister innen regnskap, advokater og egne avdelinger hos bank som tar for seg franchise. Dette har vi ennå ikke fått i Norge (Rekdal & Hars, 2019).

Franchiserapporten er en av få offentlige publikasjoner utarbeidet av Virke og Franchisearkitekt med formål å kartlegge og promotere franchise i Norge siden 2015. Franchiserapporten holder sine medlemmer og andre interessenter oppdatert med den årlige Franchisekonferansen hvor de beskriver franchisemarkedet i de nordiske landene, spesielt i Norge, vurderer neste års prognose og utdeler priser for beste franchise på markedet. Virke har kartlagt omfanget av franchise i Norge som viser følgende hovedtall for 2017 (Rekdal & Hars, 2019)

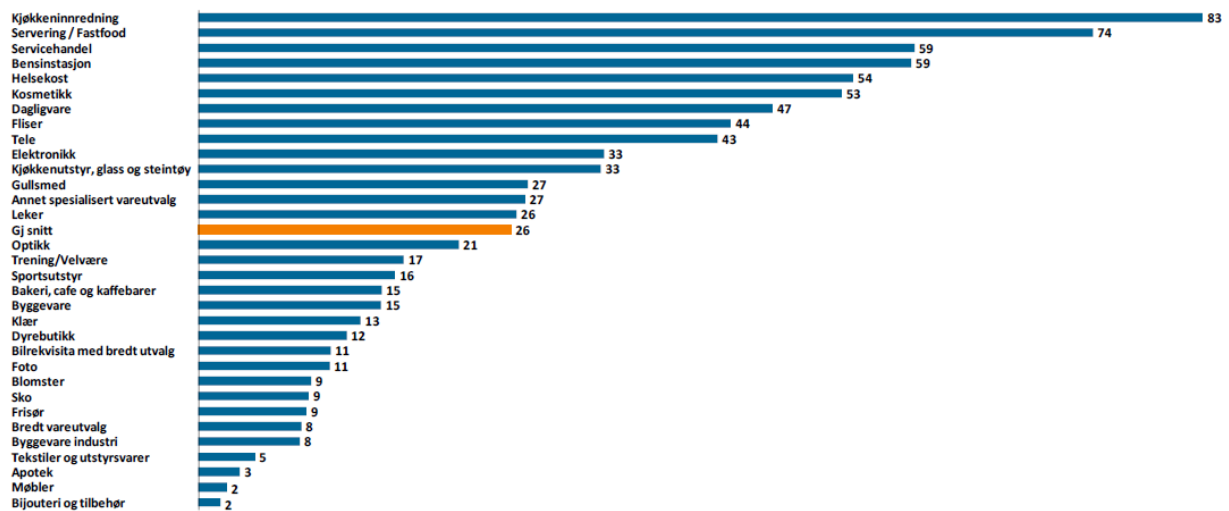
- Antall kjeder 530
- Antall butikker 24 682
- Antall ansatte 82 000
- Total omsetning 150 milliarder NOK

Franchisegraden (dvs. andel kjeder som er franchise) i Norge er vist i Figur 2 for utvalgte næringer basert på Virkes Retaildatabase med data fra alle kjedeorganiserte utsalgssteder. Næringen Kiosk, Bensinstasjon og Servicehandel (KBS) har høyest franchisegrad med 59% av butikkene som franchiseenheter, mens innen servering er franchisegraden 29% (Rekdal & Hars, 2019).



Figur 2: Andel franchisebutikker etter bransje i Norge i 2017.  
Kilde: Virkes retaildatabase (Rekdal & Hars, 2019)

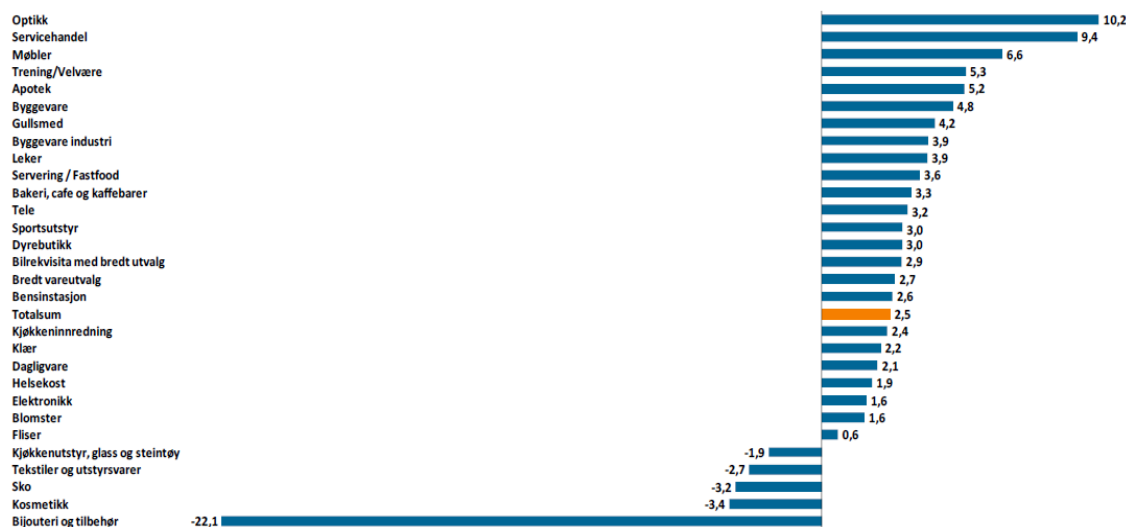
Franchisegraden er hele 74 prosent innen servering/hurtigmat slik som vist i Figur 3.



Figur 3: Franchisegrad etter bransje.  
Kilde: Virkes retaildatabase (Rekdal & Hars, Franchiserapporten 2019, 2019)

Gjennomsnittlig årlig vekst i omsetning siste 5 årene har vært på 1,0 % mens den har vært på 8,1 % innen servering/hurtigmat. Driftsmarginene (driftsresultat i prosent av omsetningen) for

franchisebutikkene har vært stabile på rundt 2,5% siste 5 år mens den innen servering/hurtigmat har vært på 3,6 % slik som vist i Figur 4.



Figur 4: Lønnsomhet ekskl. eierlønn for franchisebutikker etter bransje i 2017.  
Kilde: Virkes retaildatabase (Rekdal & Hars, 2019)

## 2.7 Hovedaspekter for vellykket franchiseimplementering

Ilan Alon har gjort flere omfattende studier på internasjonal franchising og bygget sine publikasjoner på ulike studier innen fagfeltet. Han beskriver to hovedaspekter for vellykket implementering av franchise i et land:

- markedets miljømessige variabler
- organisatoriske evner hos franchisegiveren.

På grunn av oppgavens lengde vil denne studien fokusere kun på de miljømessige variabler i Norge og ikke omhandle franchisegiverens spesifikke konsept og organisatoriske evner. De miljømessige variablene omfatter bl.a. økonomiske-, demografiske-, sosiale- og politiske faktorer i et land (Alon, 2010).

### **2.7.1 Økonomiske aspekter**

De økonomiske aspektene i et land omfatter både den økonomiske tilstanden, økonomisk vekst og markedsstyring. De økonomiske tilstandene til et land kommer gjerne til uttrykk gjennom bruttonasjonalprodukt (BNP) pr. innbygger. Jo høyere BNP pr innbygger, jo bedre er levestandarden og jo høyere er kjøpekraften i et land.

Gode BNP tall er faktorer som anses attraktivt for franchising. I følge Sangeeta Singh er Norge et av de skandinaviske landene med høyest potensial for franchising sett ut fra de økonomiske aspektene. Norge er en moderne og finanssterk nasjon og har verdens mest stabile og sunneste økonomi. Landets BNP rangeres som en av de høyeste i verden (Alon, 2010). I 2018 var BNP per innbygger 664 483 kroner og med en årlig vekst anslått til ca. 2,8 prosent. Dette utgjør nærmere 50 prosent høyere enn gjennomsnittet i EU, og Norge er blitt et av verdens rikeste land (Fakta om norsk økonomi, 2019). For trettende året på rad er Norge rangert høyest i forhold til levestandard, forventet levealder og utdanning i verden i henhold til FNs levekårsindeks (Holøien, 2018).

### **2.7.2 Demografiske aspekter**

Demografiske aspekter i form av sammensetningen av befolkningen i et land utgjør viktige faktorer for suksessfull implementering av franchising. Dette gjelder spesielt følgende tre demografiske faktorer:

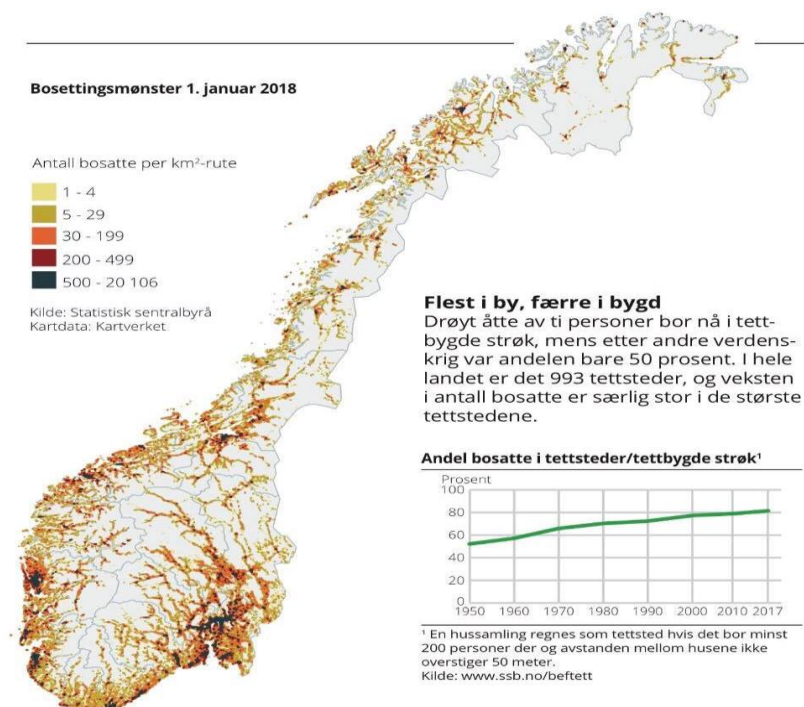
- antall innbyggere
- grad av urbanisasjon
- andel av arbeidende kvinner i befolkningen.

Faktorene sier noe om overlevelsesmuligheten for en franchise i et land over tid. Størrelsen av innbyggertallet har innvirkning på etterspørsel og forbruk av ulike varer og tjenester. Jo flere som bor i et land, jo større er ekspansjonsmulighetene for en franchise.

Urbanisasjon er en annen faktor som virker positivt for franchising. Det er mer lønnsomt å betjene et tett marked framfor et geografisk spredt område med tanke på distribusjon og ekspansjon. Urbanisasjonen forenkler samtidig arbeidet med organisering av f.eks. oppfølging og kontroll på håndhevelse av franchisekonseptet i markedet. En annen viktig faktor ved urbanisering er relatert til økt effektivitet som igjen stimulerer til innovasjon og nytenkning.

Andel yrkesaktive kvinner i befolkningen ser ut til å ha stimulerende effekt på innovasjonen. Tradisjonelt har kvinnen hatt hovedansvaret for husholdningen i en familie. Studier i hele verden viser at denne andelen av arbeidskraften omfavner lettere innovative løsninger som forenkler det hektiske hverdagslivet for seg selv og sin familie. Jo større andel av middelklasse av kvinnelige arbeidende i et land, jo større er sannsynligheten for at en franchise vil overleve i markedet (Alon & Shoham, 2010).

I 2017 var det ca. 2,8 millioner personer i Norge i arbeidsstyrken som tilsvarer rundt 50 prosent av den totale befolkningen. 47% av arbeidsstyrken består av kvinner (Dette er Norge 2018, 2018).



Figur 5: Norge har 5,3 millioner innbyggere med gitt bosettingsmønster per 1. januar 2018. Kilde: Statistisk sentralbyrå (Dette er Norge 2018, 2018).



### 2.7.3 Sosiale og politiske faktorer

Norge har lenge vært en stor internasjonal oljenasjon og har opparbeidet et sterkt varemerke knyttet til fiskeri, skips- og handelsflåter i verden. Landet stiller seg forholdsvis åpent for det internasjonale samarbeidet og samfunnet tilrettelegges for handel til en viss grad av fritt næringsmarked. Det må her understrekes at Norge er en sterk velferdsstat som har klare politiske føringer til fordel for dets integritet og verdisetting hevet over næringsmarkedets hensyn og kommersiell gevinst. Norge innehar mest sannsynlig den strengeste konkurranseloven i verden for å ikke nevne den unike særstillingen den enkelte ansatte har, godt beskyttet av høyt verdsatte samfunnsmessige normer, kontrollert og håndhevet av offentlige instanser som bl.a. Arbeidstilsynet (Dette er Norge 2018, 2018).

Med de tydelige politiske føringene som landet setter, tiltrekkes det et utvalg av utenlandske aktører med lik politisk identitet i det norske markedet. Størst i denne gruppen kan nevnes franchise fra skandinaviske land etterfulgt av amerikanske og et utvalg av andre europeiske land som f.eks. britiske, belgiske og hollandske franchisekonsepter. Norge har lange demokratiske tradisjoner og sterk identitet som ønskes videreført i næringslivet. Den særnorske identiteten gjør at norske varer har et godt stempel innenlands og utenlands både i forhold til kvalitet og etiske rammevilkår som det norske næringslivet er underlagt. Dette gjør at nordmenn har tendens til å prøve ut og støtte opp under sine egne ideer framfor å konvertere til utenlandske franchiser. Disse dype forankringene til de tradisjonelle verdiene har gjort at Norge har en forholdsvis stor andel av egenutviklede franchisesystemer med over 70 % av franchisetotalen, mer enn noen andre land i verden (Nilssen, 2002) (Singh, Alon, & Welsh, 2002).

En annen side ved de sosiale og politiske faktor som er viktig for franchise er samfunnets syn på franchise som en forretningsmodell og graden av tilretteleggelse for implementering av den. Som nevnt tidligere er franchise relativt nytt i Norge og innehar derfor ingen spesifikk tilrettelegging verken innen lovgivning, tilgang av franchisespesialister eller finansielle spesial avtale omkring bruk av franchisemodellen. For franchisetaker betyr dette at vedkommende opptrer som hvilken annen selvstendig næringsdriver i Norge. Det finnes ingen spesifikk rettslig beskyttelse i samarbeidsavtalen da franchisegiver som eier av konseptet definerer ofte dette selv. Juridisk er franchise vurdert som samarbeid mellom profesjonelle

parter, med de krav dette stiller til franchisetaker som i utgangspunktet er en enkeltperson (Effectum, 2018).

#### 2.7.4 Evaluering av franchisemiljøet i Norge

Franchise er i dag en av verdens mest utbredte forretningsmodell for distribusjon og eksportmetode. Dette har med bakgrunn i at metoden har flere positive egenskaper som gir bl.a. lavere konkursrate om franchisegiver har et konsept som er egnet til franchise. Vellykket implementering av franchise krever i tillegg et tilrettelagt miljø, god ledelse og et velutviklet organisatorisk system (Alon, 2010).

Basert på litteratur har Norge som næringsmarked de beste miljøbetingede variablene for både oppstart, videreføring og overlevelse av et franchisekonsept.

- **Økonomiske faktorer:** Det første grunnlaget for oppstart av en franchise. Norge er en av verdens rikeste nasjon med høy NBP som betyr en befolkning med høy levestandard og sterk kjøpekraft. Dette indikerer i første omgang god lønnsomhet for oppstart av en næringsvirksomhet.
- **Demografiske faktorer:** 80 prosent av Norges rike befolkning lever i tettbebyggelse. Høy tettbebyggelse og urbanisasjon stimulerer til økt forbruk og etterspørsel. Norges 47% kvinneandel av den totale arbeidsstyrken sørger for kontinuerlig stimulering av innovasjon og sikrer dermed også langsiktig overlevelse av franchisen. Disse faktorer øker vekstmuligheten for franchise som egner seg svært godt for distribusjon og ekspansjon i tettbebyggelse.
- **Politiske faktorer:** Norge fremstår som et politisk stabilt land som er godt tilrettelagt for næringsmarked både innlands og utenlands. Stabile rammevilkår for næringsmarked optimaliserer overlevelsesevnen samt ekspansjonsmuligheten for franchisen.

### **3 Hurtigmat**

Hurtigmat eller fast food er enkle småretter som serveres normalt fra en hurtigmatrestaurant, gatekjøkken, bensinstasjoner, butikk eller kiosk. Hurtigmat karakteriseres som raskt og billig og med stor tilgjengelighet i markedet. Denne type mat ble utviklet i USA i midten av 1950-årene da behovet for raskt og billig mat til den arbeidende middelklassen i byene økte.

De største og mest kjente internasjonale merkenavnene innen hurtigmatkjeder ble utviklet i USA. Landet eksporterte forretningsmodellen raskt til andre land da franchisekonseptet ble globalisert med stor suksess for de store restaurantkjedene på 1980-tallet. Blant de mest kjente moderne hurtigmatkjedene i verden er innen burger, sub sandwich, pizza, taco/burritos, kebab, pasta, frityrstekt kylling og asiatisk (Khan, 1999).

#### **3.1 Urbanisering skaper et behov for hurtigmat**

Urbanisering er et av de mest sentrale utviklingstrekkene ved verdenssamfunnet i vår tid. Drivkrefter for urbanisering er ofte nært knyttet til næringsliv og arbeidsplasser. Industrialiseringen og moderniseringen av samfunnet gjennom teknologi og sentralisering av service innen det private så vel som i det offentlige rom har gjort at mennesker flytter til storbyer. I Norge har urbaniseringsprosessen pågått mer enn tusen år, og storhetstiden for urbanisering begynte i middelalderen da de første byene ble grunnlagt og fram til ca. 1900-tallet (Urbanisering, 2019).

I takt med fremveksten av produktive bysentre med høy befolkningstetthet meldte det seg raskt et ernæringsbehov blant bybefolkningen. Mat som kan spises raskt og over alt, til alle døgnet tider. Maten måtte i tillegg til å produseres raskt være energirikt og økonomisk, spesielt tilrettelagt for en hardt arbeidende arbeiderklasse. På denne måten vokste det frem industriell mat som var billig, med høyt energiinnhold og lett tilgjengelig døgnet rundt som ble kalt fast food – hurtigmat.

Hurtigmatens popularitet spredte seg raskt i USA og ble importert til resten av verden via franchising i takt med industrialisering av samfunnet. Hurtigmat er den bransjen som er mest utbredt innen franchisemarkedet internasjonalt. Dette skyldes den robuste egenskapen ved hurtigmat som egner seg spesielt for franchisemodellen. Den er både lønnsom og

tilpasningsdyktig, samtidig lar seg kopieres og implementeres i ukjent marked. I tillegg er hurtigmat franchise enklere å overvåke og kontrollere (Khan, 1999).

### **3.2 Fra søppel mat til sunn trendy mat**

Hurtigmat har lenge blitt stemplet som usunn «søppelmat» med høyt innhold av fett, salt og sukker som helsemyndigheter fraråder å konsumere i det daglige liv (UNICEF Norge, 2019). Noen av de mest omtalte helsemessige problemer ved hurtigmaten er fedme-relaterte sykdommer. Fedme gir høyt blodtrykk, økt risiko for diabetes type 2, hjertesykdom, kreft og ulike belastningsproblemer som slitasjegikt. I tillegg til fysiske lidelser fedme kan medføre, opplever mange redusert livskvalitet grunnet psykososiale utfordringer som stigmatisering, isolasjon og depresjoner (Medisin Dag, 2019).

Hurtigmat har gjennom historien vist stor tilpasningsdyktighet til endringer i omgivelser og forbrukervaner. Hurtighet drives stadig framover gjennom ulike tekniske framskritt og innovasjoner. Disse egenskapene gjør den robust for implementering i markedet og er populær for franchising nasjonalt og internasjonalt. Hurtigmaten har gjennom tidene blitt utviklet, formet og tilpasset forbrukervanene til bybefolkningen. Fra usunn mat med høyt innhold av både fett, salt og sukker på 1950- og 60-tallet i USA er dagens moderne hurtigmat ikke lenger synonymt med søppelmat (Khan, 1999).

Bekvemmeligheten og tilgjengeligheten til hurtigmatkonseptet førte til flere moderne spisemåltider som brunsj, mellommåltid, snacks, overtidsmat, samlingsmat, nattmat i tillegg til de tradisjonelle måltidene som frokost, lunsj og middag. Stadig flere av dagens hurtigmatutsalg har derfor utvidede åpningstider, til og med nattåpent. I konkurransen om mest mulig tilgjengelighet og bekvemmelighet tilbyr stadig flere hurtigmatutsalg matlevering på døra, en av pizza-bransjens suksessfulle strategi i kampen om å vinne markedsandel. Tekniske innovasjoner har gjort prosesser som tidligere har vært tidskrevende og ressurskrevende slik som bestilling, produksjon og ikke minst betaling, raskt og enkelt tilgjengelig døgnet rundt (Khan, 1999).

I takt med velstandsutviklingen i befolkningen oppgraderes hurtigmat med hensyn til kvalitet og smakssammensetning. Dagens moderne hurtigmat er variert, tilgjengelig og med kvalitet

og smaksopplevelse på nesten samme nivå som tradisjonelle restauranter. Den kan variere fra alle fire verdens hjørner og kan nytes både ute, hjemme, levert med bud eller lage selv.

### 3.3 Det norske hurtigmatmarkedet

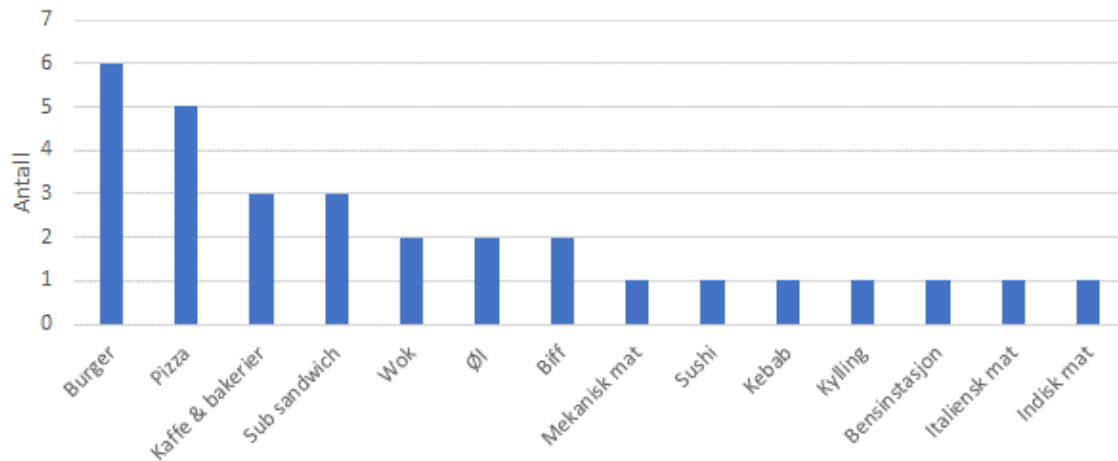
Et hurtig søk på Proff.no på serveringsteder viser total 15.713 treff. (Antall serveringssteder i Norge, 2019). Gjennom segmentering på ulike typer serveringssteder er fordelingen som følger: 9913 treff på restauranter og kafeer og 2694 på gatekjøkken. Franchiseportalen.no er en annen søkemotor hvor de fleste norske franchiser er registrert. Her finnes totalt 30 franchisekonsepter innen cafe, restaurant og servering (Franchisekonsepter i Norge, 2019) slik som vist i Figur 6.



Figur 6: Franchiser i hurtigmatmarkedet i Norge.

Antall franchisekonsepter for ulike segmenter er vist i Figur 7. Det finnes 6 burger franchiser (og 7278 utsalg totalt ifølge proff.no), 5 pizza franchiser (1358 utsalg totalt), 3 sub sandwich franchiser (1349 utsalg), 2 wok franchiser (1258 utsalg) og 2 biff franchiser (1198 utsalg) mens det innenfor sushi finnes kun 1 franchise (534 utsalg). Tallene for antall utsalg gjelder

både franchiser og ikke franchiser og kan bestå av kombinasjoner av flere segmenter, slik som f.eks. sushi og wok eller pizza og wok.



*Figur 7: Antall franchisekonsepter innen café, restauranter og serveringer.  
Kilde: Franchiseportalen (Franchisekonsepter i Norge, 2019).*

Som nevnt tidligere, har Norge større andel av egenutviklede franchisesystemer enn noen andre sammenlignbare land. Dette kan ha rot i at nordmenn ønsker å fremme og slutte seg om sine demokratiske verdier og etiske retningslinjer i næringsmarkedet, og velger derfor heller å prøve ut sine egne ideer framfor å konvertere til utenlandske franchiser (Nilssen, 2002) (Singh, Alon, & Welsh, 2002). Denne tendensen finner vi også igjen i det norske hurtigmat franchisemarkedet hvor det finnes flere helnorske franchisekjeder innen bl.a. pizza og sub sandwich.

### **3.3.1 Hamburger**

Burgen er amerikansk og kom på markedet i USA på 1950- og 60-tallet da hurtigmaten dominerte den amerikanske matindustrien. Tradisjonelt består retten av to stykker brød med finhakket stekt eller grillet kjøtt imellom. Kjøttet består opprinnelig av rent, grovkvernet storfe kjøtt, men kan også bestå av kylling, kalkun, svin, en blanding av disse, eller til og med fisk. Hamburgeren serverer ofte med salat, bacon, tomat, sylteagurk og forskjellige dressinger. Hamburger ble eksportert utenlands via franchise og har vært et ikon for USAs

suksess globalt via gigantiske restaurantkjeder som McDonald's og Burger King (Khan, 1999) (Hamburger, 2019).

### **McDonald's**

McDonald's er Norges største hurtigmatkjede med 71 restauranter i 2018. Det første utsalget ble åpnet 18. november 1983 i Nedre Slottsgate i Oslo. De har i 2018 over 3 100 medarbeidere, og er kåret til én av Norges beste arbeidsplasser med over 80 ulike unge nasjonaliteter representert og har også mottatt hederspris «Great Place To Work» i 2018 for mangfoldighet og inkludering. McDonald's Norge AS har en årlig omsetning på over 1,9 milliarder kroner. 17 av de norske McDonald's-restaurantene eies og drives av McDonald's Norge AS, mens resten drives av lokale franchisetakere. Som franchisetaker er man forpliktet til å være med i McDonald's i minst 20 år, uten andre næringsinteresser. Som franchisetaker i McDonald's driver man en restaurant med opptil 50 eller flere ansatte som serverer ca. 400 000 kunder i året (McDonald's, 2019) (Etablering og franchise, 2019).

### **Burger King**

Burger Kings første restaurant i Norge ble åpnet i 1988 og pr. 1 januar 2019 har kjeden totalt 78 utsalg i Norge. Selskapet Umoe Catering AS har eid rettighetene til konseptet i Norge fra 2002. Burger King tilbyr to ulike former for franchise: franchisetaker eller kommisjonær. Som franchisetaker i Burger King eier man sin egen restaurant og drifter den i henhold til Burger King sitt konsept. Franchisetaker står selv for etablering og investering, og det kreves 40% egenkapital. En kommisjonær i Burger King er en selvstendig næringsdrivende som driver en av kjedens egneide restauranter. Kommisjonæren mottar en gitt prosent av omsetning til lønning av seg selv og de ansatte. Som kommisjonær kreves ikke kapital, men en bankgaranti (Burger King, 2019) (Burger King, 2019).

### **3.3.2 Pizza**

Pizza er en opprinnelig italiensk bestående av et flatt brød av gjærdeig som dekkes av tomatsaus, ost og eventuelt grønnsaker, kjøtt eller sjømat, og stekes i ovn. Pizzaen kom til Norge på 1960-tallet, men ble ikke populært før på 1970-80 tallet. Fra 1970-årene har pizzaen utviklet seg til å bli en svært vanlig middagsrett i Norge, og det spises årlig omtrent 47 millioner frossenpizza. Frossenpizza i Norge har vært langt mer populært enn i de andre nordiske landene, især den norske frossenpizza Grandiosa. Grandiosa har markedsandel på

rundt 50 prosent. Dagens pizza kan man få i flere smaker, ulike former, både hjemme, ute eller levert på døra, og er meget populært blant det norske folk (Pizza, 2019) (Om Grandiosa, 2019).

### **Peppes Pizza**

Peppes Pizza er en helnorsk pizzeria kjede og bestod i 2018 av 90 enheter i Norge, hvorav 70 av disse drives etter franchise-prinsippet og resterende egneide avdelinger. Den første restauranten ble åpnet på Solli Plass i Oslo i 1970. Peppes Pizza eid av Umoe Restaurants AS, Skandinavias ledende restaurantkonsern med en årlig omsetning på over 5 milliarder kroner og 9000 medarbeidere fordelt på over 430 restauranter og kaféer i Skandinavia (Historien om Peppes Pizza, 2019) (Peppes Pizza, 2019).

### **Pizzabakeren**

Pizzabakeren er en norsk pizzarestaurantkjede med hovedkontor i Sandnes. Kjedens første utvalg ble åpnet på Klepp i oktober 2003, og januar 2018 finnes det totalt 170 pizzabakerier i Norge. Pizzabakeren er basert på kun takeaway og deres utvalg er derfor formet som en produksjonsenhet hvor kunden enten henter maten selv eller får den levert. Pizzabakeren stiller krav til egenkapital på min. kr 100.000 for å bli franchisetaker. Imidlertid forventer det i tillegg fremleggelse av finansieringsbevis for investeringen som er nødvendig for å etablere en Pizzabakeren som vanligvis ligger fra kr 800 000 til kr 1 200 000 (Franchise Pizzabakeren, 2019) (Pizzabakeren, 2019).

### **3.3.3 Sub Sandwich**

Sub sandwich er amerikansk og har sin opprinnelse fra italienske arbeidsstyrker i nordøst USA. Retten består av dagsfersk sub, fransk bagett, delt på tvers, og skreddersys etter kundens ønske av sub fyll. Fyllet består som oftest av en rekke valgfritt kjøtt, ost, grønnsaker og sauser (Submarine sandwich, 2019).

### **SUBWAY**

SUBWAY er en amerikansk kjede som hovedsakelig selger sandwicher og salater. Den ble grunnlagt i 1965 og har vært en av de raskest voksende kjedene i verden, med rundt 100 nye restauranter pr. år de siste 15 årene. I dag er SUBWAY verdens største sandwichkjede med mer enn 44 000 utsalgssteder rundt om i verden, hvorav 50 utsalgssteder i Norge. SUBWAY



tilbyr franchisetaker å kjøpe seg inn i konseptet med egenkapital tilsvarende minst en tredjedel av den totale investeringen som anslåes å ligge rundt 93.000 euro. I tillegg betaler franchisetaker løpende SUBWAY Royalties på 8 % av nettosalg, samt 4,5 % av nettosalg til nasjonal markedsføring. Kjeden tilbyr et skreddersydd opplæringsprogram med personlig oppfølging for sine franchisetakere (SUBWAY (restaurant), 2019) (Investeringer SUBWAY, 2019).

### **Big Bite**

Big Bite er et norsk franchisekonsept etablert i 1997 med sin første avdeling på City Syd i Trondheim. I 2018 hadde kjeden 65 utsalgssteder med hovedfokus på ferske sub sandwicher, men tilbyr også i tillegg wraps og salat. Big Bite konseptet eies av Bitastad AS som også eier velkjente Jordbærpike og omsatte i 2017 rundt 772 millioner kroner. Ved inngåelse av franchiseavtale betaler franchisetaker en oppstartsavgift og går på Big Bite-skolen for å lære å drive utsalget både teoretisk og praktisk. Big Bite franchisegiver står for alle kostnader ved franchise etableringen og dekker i tillegg løpende kostnader som husleie, felles markedsføring, utgifter til regnskapsførsel og lønnstjenester (Mat i farta for folk i farta, 2019) (Big Bite, 2019).

### **3.3.4 Sushi**

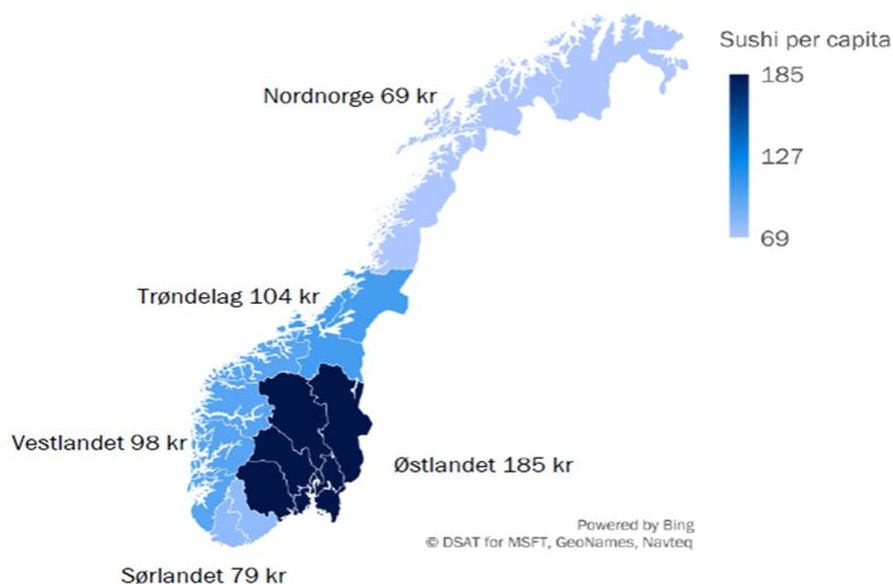
Sushi var en konserveringsmetode for fisk eller kjøtt som ble utviklet i Sørøst-Asia. Sushi slik vi kjenner i dag er utviklet gjennom 200 år og var gatemat fra Tokyo fra midten av 1800-tallet. Sushi består i grove trekk av ris blandet med eddik, salt og sukker, og serveres sammen med fersk proteinkilde som rå fisk og skalldyr. Sushi kom til Europa på slutten av 1900-tallet etter at Japan ble en økonomisk stormakt i verden og interessen for dets kultur økte globalt. Sushi har derfor blitt en global trend, og har gått fra å være ukjent, eksotisk og eksklusivt for overklassen, til å bli etterspurt av en større gruppe konsumenter. Sushi er i dag ansett som sunn hurtigmat og er blitt et allemannseie. Moderne sushi er tilpasset den lokale ganen og tilgjengelige råvarer, og imøtekommer konsumentenes behov for helsestøtt og etnisk mat (Sushi Ref, 2016).

### 3.4 Det norske sushimarkedet

Sushi er som kjent et urbant fenomen, men tilgjengeligheten øker stadig gjennom flere aktører og kanaler som restauranter, hurtigmat og dagligvareforretninger. Den typiske sushispiser betegnes som ung, urban, høyt utdannet, sosial, opptatt av sunn kost, moderne og reisevant (Norges sjømatråd, 2017).

Det finnes lite forskning på konsumentvaner relatert til sushi, og det er vanskelig å finne dokumentasjon på faktisk omsetning og forbruk, og da spesielt innen hurtigmat. De fleste markedsanalyser viser til Sissel Flestrand Markedsinformasjoner som foretar en løpende overvåkning av totalomsetning for storhusholdningen (basert på merverdiregisteret til Statistisk sentralbyrå), intervjuer i storhusholdningen, samt omsetningstall fra og intervjuer i bransjen for dagligvare og kioskmarkedet (Norges sjømatråd, 2017). I tillegg har jeg foretatt egne analyser av markedet basert på datauttrekk fra Brønnøysundregistrene, Bisnode og Virke.

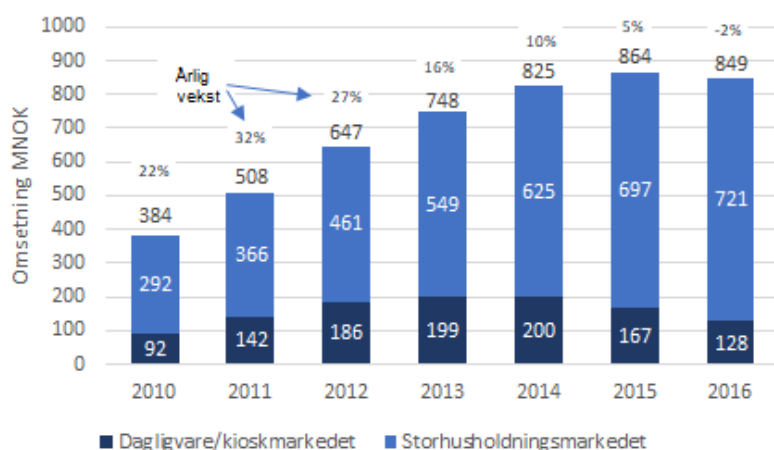
Figur 8 viser geografisk spredning i form av beregnet sushi per capita i kroner.



Figur 8: Geografisk spredning<sup>1</sup> i storhusholdningsmarkedet i 2016.  
Kilde: Norges sjømatråd (Norges sjømatråd, 2017, s. 6)

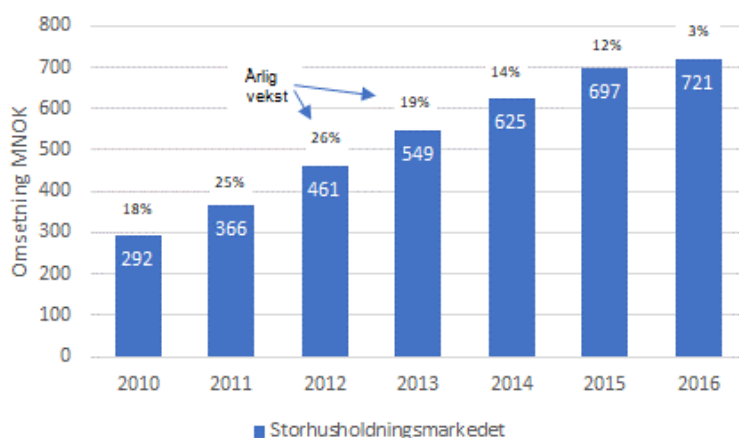
<sup>1</sup> i form av beregnet sushi per capita i kroner

Omsetningen i totalmarkedet for sushi i Norge i perioden 2009-2016 er vist i Figur 9 fordelt på dagligvare- og kioskmarkedet og storhusholdningen. Totalmarkedet var på 849 millioner kroner i 2016 som viser en nedgang på -1,7% fra 2015 (Norges sjømatråd, 2017).



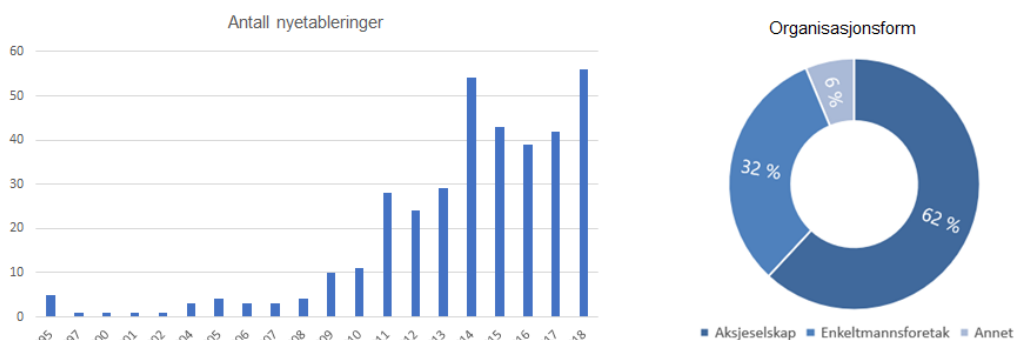
Figur 9: Totalmarkedet for sushi i Norge i perioden 2010-2016.  
Kilde Norges sjømatråd (Norges sjømatråd, 2017, s. 4)

Sushiomsetningen i storhusholdningen som er den største kanalen for sushi og relevant for masteroppgaven, var på 721 millioner kroner i 2016 som viser en økning på 3,4 % fra 697 millioner kroner i 2015 slik som vist i Figur 10.



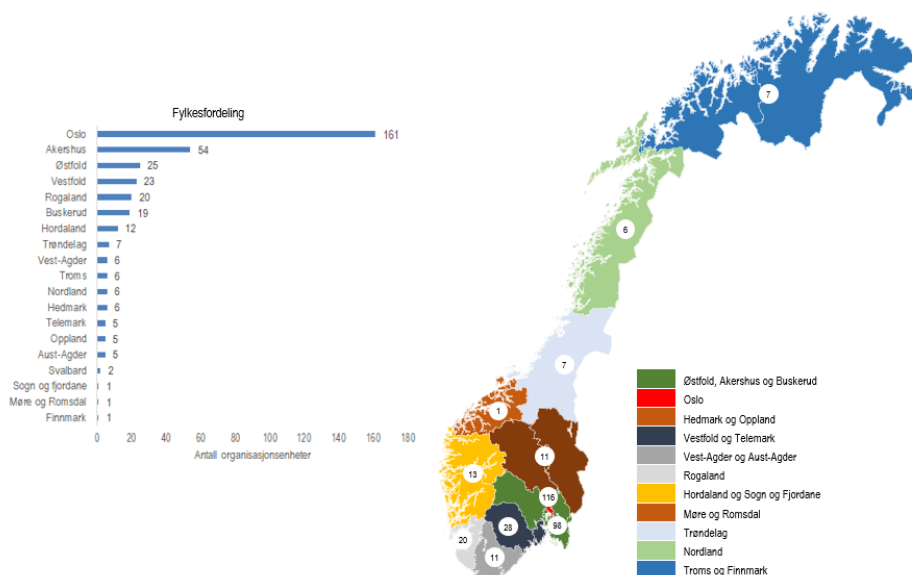
Figur 10: Sushiomsetning i storhusholdningsmarkedet.  
Kilde (Norges sjømatråd, 2017, s. 7)

Det krever lite å starte opp et sushiutsalg, og lønnsomheten er relativ god grunnet stor betalingsvillighet og god avanse på råvarene. En nærmere analyse av åpne data fra Brønnøysundregistrene viser et økende antall nyetableringer, slik som vist i Figur 11. 62% av sushienhetene er aksjeselskaper, 32% er enkeltmannsselskaper og 6 % er andre organisasjonsformer.



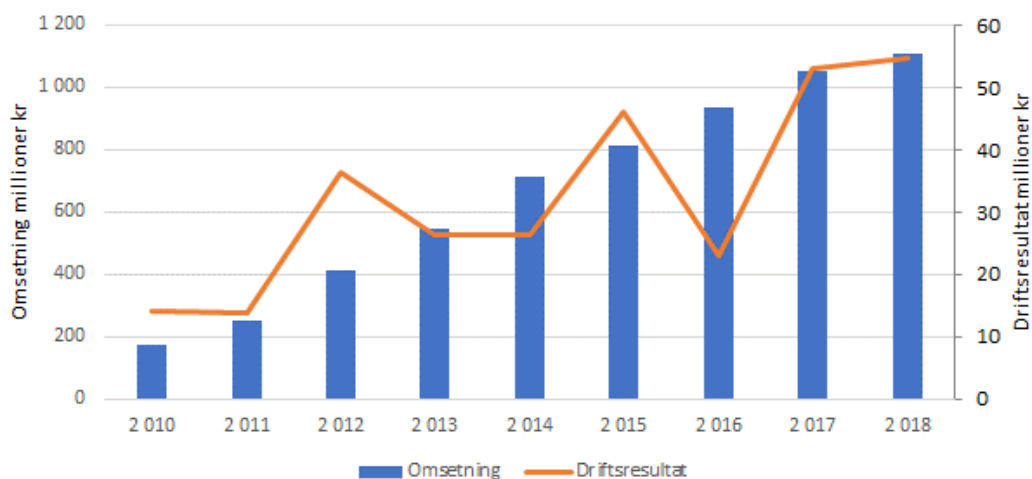
*Figur 11: Antall nyetableringer innen sushi i Norge.  
Kilde: Datauttrekk fra Brønnøysundregistrene.*

Analyse av åpne data fra Brønnøysundregistrene i januar 2019 viser at det er totalt 365 organisasjonsenheter som har sushi i sitt navn i Norge. Av disse er 161 i Oslo og 54 i Akershus som utgjør 59% av alle enheter i Norge. Geografisk spredning for hele Norge er vist i Figur 12.



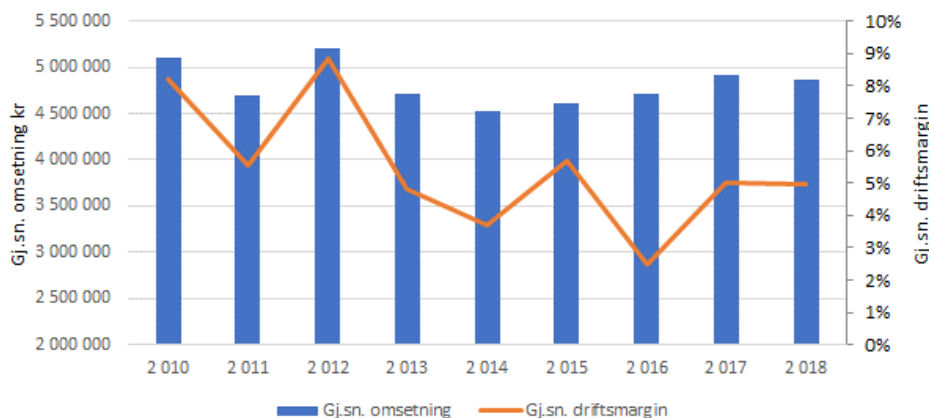
*Figur 12: Geografisk spredning av sushienheter i Norge.  
Kilde: Datauttrekk fra Brønnøysundregistrene.*

I desember 2019 var det 218 aksjeselskaper med «sushi» som en del av selskapsnavnet. Uttrekk av regnskapstall fra Bisnode og Virke viser at disse selskapene i 2018 omsatte for kr. 1.106 millioner kroner og hadde et driftsresultat på 55 millioner kroner. Dette gir en vekst på 5% fra 2017 og en driftsmargin (driftsresultat i prosent av omsetningen) på 4,9%. Figur 13 viser omsetning og driftsresultat for aksjeselskaper i perioden 2010-2018.



Figur 13: Omsetning og driftsresultat for aksjeselskaper.  
Kilde: Datauttrekk fra Bisnode og Virke..

Aksjeselskapene omsatte årlig for kr. 4.872.000 i gjennomsnitt siste 5 år og hadde et driftsresultat på kr. 241.000 som gir en driftsmargin på 4,9%. Driftsmarginen viser en fallende utvikling, fra rundt 8% i 2012 til rundt 4,5% siste fem år slik som vist i Figur 14.



Figur 14: Gjennomsnittlig årlig omsetning og driftsmargin per aksjeselskap.  
Kilde: Datauttrekk fra Bisnode og Virke..

Som nevnt i innledningen domineres sushimarkedet i Oslo og Akershus av innvandrere fra Vietnam, som startet egen virksomhet da det var vanskelig å finne seg jobb i begynnelsen av 2000-tallet. Sushi hurtigmatmarkedet er dominert av selvstendige små og enkle utsalgssteder med enkle retter. Strengere offentlige krav til mat hygiene og regnskap har i senere tid resultert i stenging av flere utsalgssteder som igjen har gitt sushi hurtigmat i Oslo og Akershus et dårlig rykte. Bakgrunnen for dette har sin naturlige forklaring på at innehaveren av utslagene består av innvandrere med språkbarriere og lite kunnskap, som gjør de mindre tilpasningsdyktig i forhold til endringer i samfunnet (Chi, 2017)

### **3.5 Sushi - potensielt franchisekonsept**

For å vurdere om sushi kan være en god hurtigmatfranchise må den vurderes etter de kriteriene som er beskrevet i teoridelen i kapittel 2.5 Kriterier for franchisekonsept.

- **Lønnsomhet**

Datauttrekk fra Bisnode viser at sushiomsetningen utgjorde 1.106 millioner kroner i 2018 og hadde en lønnsomhet på rundt 4,9% driftsmargin (jfr. kapittel 3.4 Det norske sushimarkedet). Driftsmarginen har vist en stabil tendens på rundt 4,5% de siste årene som er høyere enn driftsmarginen for franchisene innen servering/hurtigmat på 3,6 % slik som vist i Figur 4.

- **Overførbarhet**

Ifølge Brønnøysundregistrene finnes det totalt 365 organisasjonsheter som har sushi i sitt navn i Norge. Av disse er 205 i Oslo og Akershus som utgjør 59% av alle enheter i Norge slik som vist i Figur 12. Investeringskostnad for å starte opp et sushiutsalg er lav, og empiriske resultater av forskningen tyder på at sushi som matrett lar seg lett kopiere og gjenskape i nye etableringer og i andre marked (Chi, 2017). Det samme fremkommer ved analysing av forskningsresultater i kapittel 5 Hovedfunn av forskningen. Markedsanalysen av Sissel Flesland viser at sushi har gode ekspansjonsmuligheter da tilgjengeligheten på sushi er geografisk varierende i Norge. Populariteten av sushi i tillegg til sunnhet, er at den kan tilpasses den lokale ganen og til tilgjengelige råvarer.

- **Solide kunnskaper**

Kunnskap og erfaring er en grunnpilar i en franchise. Sushi er en asiatisk matrett hvor solide kunnskaper er en etnisk ressurs som ligger spesielt hos asiatiske innvandrere, i dette tilfellet vietnamesere. Sushi har vært i markedet i over 20 år og sushiinnehavere har gode erfaringer med å drive sitt konsept.

Solide kunnskaper i en franchise handler ikke bare å drive sushi som et næringskonsept. Det kreves i tillegg god erfaring med selvstendig næringsvirksomhet basert på et velutviklet kontroll- og administrasjonssystem som er en spesialisering i franchisemodellen.

- **Kvalitetsrevisjon av driften**

Det administrative systemet skal med tydelig strategi, målsettinger og kvalitetsrevisjon være nedfelt i håndboken. Kontroll og oppfølging skal la seg implementeres i franchisekonseptet.

Ut fra kriteriene over kan det konkluderes med at sushi som et hurtigmatkonsept kan ekspandere gjennom franchising.

### **3.6 Hvorfor sushimarkedet i Norge domineres av vietnamesere**

Sakura var den første restauranten som serverte sushi i Norge i 1985 på Bogstad i Oslo av det japanske ekteparet Hiroshi Ishibashi. Det tok over 20 år før sushi ble allment akseptert og populært i Norge, drevet frem av vietnamesere i begynnelsen av 2000 tallet (Lundgaard, 2014).

#### **3.6.1 Vietnamesiske kvoteflyktninger**

Vietnam er et land i Sørøst-Asia ut mot Sørkina havet og landet grenser til Kina i nord, Laos i nordvest og Kambodsja i sørvest. Vietnam har en befolkning på over 90 millioner og rangert til verdens 13. mest folkerike land. Hovedstaden er Hanoi, som ligger i den nordre delen av landet, mens den største byen er Ho Chi Minh i sør.

Den vietnamesiske kulturen er en av de eldste i Sørøst-Asia og er sterkt påvirket av den kinesiske kulturen konfusianisme<sup>2</sup> under det kinesiske dynastier mellom 207 f.Kr. og tidlig i det 10. århundre. På midten av 1800 tallet ble landet kolonisert av Frankrike og den vestlige kulturen, katolisismen og det latinske alfabetet ble innført i Vietnam. Landet var i store deler av 1900-tallet involvert i forskjellige kriger, hvorav den største var Vietnamkrigen 1973 – 1975 (Vietnam, 2019).

Landet ble kommunistisk etter Vietnamkrigens slutt, og de neste ti årene var landet preget av fattigdom, politisk undertrykkelse og økonomisk isolasjon. Dette har ført til at flere millioner mennesker flyktet fra landet i årene 1975-1990. Omlag to millioner mennesker ble båtflyktninger under FNs høykommissær for flyktninger (UNHCR). Norge tok imot flere tusen vietnamesiske kvoteflyktninger mellom 1975 og 1990. I 2018 bor det omlag 24 000 vietnamesere fordelt på 157 norske kommuner, og av disse er 13 973 født i Vietnam. Rundt 27 prosent bor i Oslo og de største gruppene av vietnamesere bor i storbyer som Bergen, Kristiansand og Trondheim (Seeberg, 2015) (Vietnamesiske båtflyktninger, 2019).

### **3.6.2 Innvandrerentreprenørskap**

En entreprenør er en person (gründer, grunnlegger, etablerer, nyskaper) som driver frem innovasjon eller greier å få i gang ny virksomhet (Ørstavik, 2019). I litteraturen beskrives innvandrere/etnisk entreprenørskap som en egen form for entreprenørskap og er blitt studert i flere land med en lang innvandringshistorie som USA, Canada, Australia og England. Flere studier innen innvandrerentreprenørskap globalt viser at innvandrere er relativt mer sannsynlig å bli selvstendig næringsdrivende enn de innfødte fordi de befinner seg i en livssituasjon hvor de tvinges til å ta risiko for å overleve, såkalt nødvendighetsdrevet entreprenørskap. Denne tendensen blant innvandrere i Norge er illustrert i Figur 15 fra Statistisk sentralbyrå som viser at innvandrere er godt representert blant norske selvstendig

---

<sup>2</sup> Konfusianismen har vært retningsgivende for samfunnssyn, sosiale normer og statsstyre i lange perioder i kinesisk historie. Ideologien handler om å tilføre en høyverdig livsførsel til den enkelte individ gjennom studier og utdanning samt en harmonisk verdensorden gjennom de hierarkiske elementene i samfunnet (Konfusianisme, 2019).



næringsdrivende og er overrepresentert innenfor blant annet overnattings- og serveringsvirksomhet samt transport og lagring (Gründerånd blant innvandrere, 2012)



Kilde: Statistikk over eierskap og roller i næringslivet og statistikk over etablerere, Statistisk sentralbyrå.

Figur 15: Andelen etablere fra 2004 som er i aktivitet i 2009.

Kilde: Statistisk sentralbyrå. Utvalgte næringer. Hele befolkningen og innvandrere. (Gründerånd blant innvandrere, 2012)

Fra 2009 til 2015 har det vært økning fra 17 til 21 prosent blant utenlandske selvstendig næringsdrivende. Tabell 1 fra SSB viser at asiatiske gründere var den største delen av innvandrerne som startet eget firma i samme periode, mens de fleste innvandrerdrevne enkeltpersonforetakene i 2015 ble stiftet av personer fra Øst-Europa. Dette kan ha sammenheng med den frie innvandringen av arbeidskraft mellom landegrensene i EU og EØS (Økt andel gründere blant innvandrerne, 2017).

	Absolutte tall		Andel av hele befolkningen		Andel av innvandrere i alt	
	2009	2015	2009	2015	2009	2015
Hele befolkningen	26 124	34 168				
Innvandrere i alt	4 392	7 292	16,8	21,3		
Av dette:						
EU-/EØS-land fra Vest-Europa	1 200	1 593	4,6	4,7	27,3	21,8
EU-/EØS-land fra Øst-Europa	897	2 187	3,4	6,4	20,4	30
Afrika	282	617	1,1	1,8	6,4	8,5
Asia med Tyrkia	1 359	1 838	5,2	5,4	30,9	25,2
Sør- og Mellom-Amerika	197	344	0,8	1	4,5	4,7

Kilde: Eierskap og roller, Statistisk sentralbyrå.

Tabell 1: Antall nyetablerte enkeltpersonforetak etter etablerernes landbakgrunn.

Kilde: Statistisk sentralbyrå (Antall nyetablerte enkeltpersonforetak etter etablerernes landbakgrunn, 2017).

Innvandrere fra Asia som etablerte foretak i 2009, hadde sterkest vekst i sysselsettingen sett i forhold til andre innvandrere som satte i gang et firma. Innvandrere fra Asia sysselsatte 178 nye personer mellom 2009 og 2014, mens innvandrere fra Afrika ansatte bare 22 personer i samme periode. Samtidig økte omsetningen i asiatenes firmaer med omtrent 95 millioner kroner i perioden 2010-2014.

	Hele befolkningen	Innvandrere i alt	Afrika	Asia med Tyrkia	Sør- og Mellom-Amerika	EU-/EØS-land fra Øst-Europa	EU-/EØS-land fra Vest-Europa
<b>Omsetningsvekst</b>							
Summen av omsetning i 2010 i 1000 NOK	1 919 098	413 510	19 834	197 683	10 731	95 296	62 273
Summen av omsetning i 2014 i 1000 NOK	2 783 383	614 260	25 632	292 324	13 702	158 263	81 978
Vekst i omsetning fra 2010 til 2014 i 1000 NOK	864 285	200 750	5 798	94 641	2 971	62 967	54 429
Gjennomsnitt omsetning i 2010 i 1000 NOK	73,5	94,2	70,3	145,5	54,5	79,4	51,9
Gjennomsnitt omsetning i 2014 i 1000 NOK	507,9	652,8	692,8	958,4	297,9	623,1	338,8
Vekst i gjennomsnittlig omsetning fra 2009 til 2014 i 1 000 NOK	434,5	558,6	622,4	813	243,4	543,7	286,9

Kilde: Eierskap og roller, Statistisk sentralbyrå.

*Tabell 2: Omsetningsvekst av enkeltpersonforetak fra 2010 til 2014.*

*Kilde: Statistisk sentralbyrå. Innvandrere etter landbakgrunn og for hele befolkningen. (Omsetningsvekst av enkeltpersonforetak fra 2010 til 2014, 2017)*

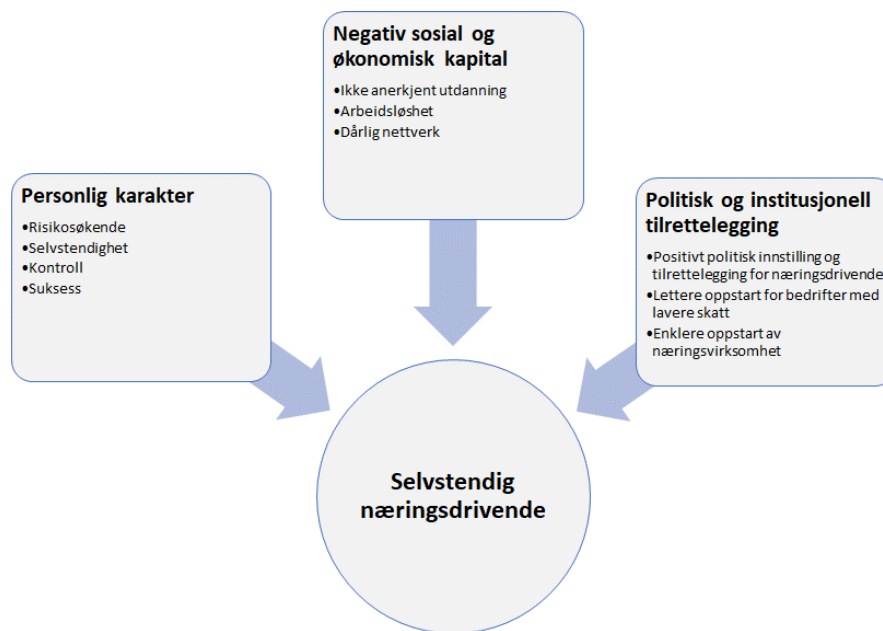
Det spesielle sushimarkedet i Norge må sees i sammenheng med den situasjonen vietnamesiske kvoteflyktninger var i på begynnelsen av 2000-tallet med hensyn til sysselsetting, utvikling av sushi markedet i Norge i tidsperioden 2009-2016 (jfr. kapittel 3.4) samt utvikling av andelen av utenlandske nyetableringer rundt samme periode.

### 3.6.3 Individuelle og kontekstrelaterte faktorer

Innvandrerentreprenørskap er et sammensatt flerdimensjonalt fenomen, bestående av flere indre og ytre faktorer knyttet til en etnisk gruppe hvor disse påvirker en person til å bli en selvstendig næringsdrivende. Disse faktorene kan ifølge Nahikari Irastorza deles inn i to hovedkomponenter; individuelle og kontekstrelaterte faktorer (Irastorza, 2010).

De to faktorene innbefatter flere aspekter som kulturelle, sosiale, økonomiske, politiske så vel som institusjonelle faktorer. Litteratur innen kultur og sosial teori peker f.eks. på at sosiale

normer, tro og familieband påvirker etniske entreprenører, mens den økonomiske orienteringen tar for seg påvirkninger forårsaket av minoritetsgruppens ledighet i arbeidsmarkedet, grunnet språk eller ikke-ankjennelse av utenlandske kvalifikasjoner. Litteratur innen personlig karaktertrekk definerer den personlige kapital som utdanning, erfaring og kultur som viktige faktorer mens den politiske og institusjonelle litteratur påpeker at den politiske føringen og tilrettelegging av entreprenørskap i et land påvirker en innvandrers valg om å bli selvstendig næringsdrivende (Irastorza, 2010) (Krogstad, 2002). Dette er illustrert i Figur 16.



*Figur 16: Egen figur for de individuelle og kontekstrelaterte faktorerens påvirkning om å bli selvstendig næringsdrivende*

Innvandrerentreprenørskap kan utfolde seg på flere plan, både individuelt, firma-, bransjegruppe-, nasjonalt og internasjonalt. Denne oppgaven fokuserer på individ- og gruppenivå, og da spesielt på de vietnamesiske sushiinnehaverne i Norge.

Nahikari Irastorza påpeker at en innvandrers persepsjon av hvor høy status selvstendig næringsdrivende har fra sitt hjemland kan ha like sterk påvirkningskraft som de nødvendighetsdrevne faktorene som er nevnt ovenfor. Hun mener at mennesker som forlater sin egen verden for å komme inn i det ukjente er allerede bærere av å ta risiko som en

entreprenør. Jo fjernere personen kommer fra og jo mer krevende veien å komme dit har vært, jo mer er de villige til å risikere for å oppnå et bedre liv (Irastorza, 2010).

Seeberg Marie Louise (Seeberg, 2004) beskriver vietnamesere gjennom migrasjonsforskning som reserverte overfor fremmede og er selvstendige med lite bruk av det norske hjelpeapparatet. Den konfusianistiske kulturarven trigger vietnamesere alltid til å finne muligheter, alternativer og ulike kompromisser for å tilegne seg kunnskap og status for å bevare harmoni i deres liv. For vietnamesere er familie og felleskapet viktig og å etterstrebe å ta vare på seg og sine er den høyeste dyd. Å starte selvstendig virksomhet for å brødfø seg og sine er en utbredt sysselsetting. Vietnamesere er nær knyttet til sitt sosiale miljø som de ofte identifiserer seg med. Hun identifiserer hovedutfordring i deres liv i eksil er relatert først og fremst i endringer i de vietnamesiske familie og livsmønstre som må sees i lys av tidligere nettverkstilhørighet og opplevelsen av identitet i forhold til dette (Seeberg, 2004).<sup>3</sup>.

## 4 Kvalitativ forskningsmetode

For å få en dypere forståelse for sushiinnehavernes livserfaringer fra det virkelige liv, ble den kvalitative metode gjennom semistrukturerte åpent intervju valgt. Brinkmann & Kvale definerer et semistrukturert intervju som

*«(..) en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet» (Brinkmann & Kvale, 2009, s. 325)*

Det betyr at et semistrukturert intervju kan brukes når man ønsker å innhente informasjon på hvordan mennesker forstår sin livsverden. Denne metoden foregår gjennom en form for en

---

<sup>3</sup> Seeberg Marie Louises har gjort en kvalitativ migrasjonsforskning av vietnamesiske flyktninger i Norge gjennom å undersøke deres virkelighetsoppfatning i kulturmøte med det norske samfunnet. Data er innsamlet på basis av 45 vietnamesiske familier der 2-3 generasjoner bor sammen i Oslo, Stavanger, Sandnes, Kristiansand, Drammen og Bergen.

vanlig samtale, men den har allikevel et bestemt formål; å samle inn data gjennom bestemte tilnærminger og teknikker (Brinkmann & Kvale, 2009).

#### **4.1 Kriterier for valg av forskningsmetode**

Til forskjell fra den naturvitenskapelige forskningen som gir universelle årsakssammenhenger for lover og regler i samfunnslivet, gir den kvalitative tilnærmingen mening bak menneskelige handlinger og samhandlinger i samfunnet. Den kvalitative semi-strukturerte metoden i oppgaven gir fleksibilitet til å forstå og fortolke konkrete samfunnsmessige fenomener, slik som entreprenørskap innen etnisk gruppe, ut fra menneskets egne intensjoner og handlinger. Deres oppfatninger og samhandling i det norske samfunnet kan ikke puttes inn i et objektivt system som fungerer i universelle mønster slik en naturvitenskapelig forskningsmetode skal gjøre.

Det har blitt reist spørsmål om kvalitative forskningsintervjuer er å regne som en samfunnsvitenskapelig metode da de er usikre i forhold til de idealistiske naturvitenskapelige sidene ved et forskningsarbeid: reliabilitet (pålitelig), validitet (gyldig) og generaliserbarhet (overførbar). Kritikken har gått ut på at forskningen er for personavhengig til å være en vitenskapelig metode da opplysninger som innhentes er for avhengig av ledende spørsmål til å være pålitelig, samtidig med at resultatet er basert på det subjektive inntrykket og dermed ikke valid. Videre tillater denne forskningsmetoden for få informanter til at resultatet kan være generaliserbar (Brinkmann & Kvale, 2009).

#### **4.2 Forskningsdesign**

Ved å velge denne tilnærmingen til forskningsmetode stilles det større krav til meg som forsker da metoden er både kompleks og ustrukturert. Strukturert planlegging og tilrettelegging i forkant av feltarbeidet er essensielt for videre bearbeiding av innsamlet datamaterialet.

En intervjuguide ble utarbeidet for å sikre god kvalitet på den viten som blir produsert. En intervjuguide er et manus som strukturerer intervjuforløpet med fast oppsatt innhold og rekkefølge. Intervjuguiden inneholder en oversikt over temaer som skal dekkes, og forslag til spørsmål som kan bli stilt hvis intervjupersonens egne uttalelser ikke er relevante for temaet. I

tillegg inneholder intervjuguiden informasjon om samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerrollen.

Intervjuguiden er halvstrukturert, det vil si at den inneholder spørsmål som kan tilpasses nye og uforutsette forhold under interjuvet. Flexibiliteten i intervjuguiden sikrer både den dynamiske og tematiske dimensjonen, hvor førstnevnte omhandler hensyn til produksjon av viten og den sistnevnte omhandler hensyn til intervjuets interpersonelle relasjon. Interjuvene ønskes mest mulig åpent og naturlig, nærmest en hverdagssamtale som mulig, slik at alle spørsmål ble lært utenat.

Ved å bruke forskningsmetode i form av intervjuer kan man ikke unngå det grunnleggende problemfeltet vedrørende menneskers erfaringer, personlige liv og deres ytringer i et offentlig rom. Det er derfor viktig å forholde seg til de etiske retningslinjer under en kvalitativ undersøkelse. Flere forhold trengs grundig overveielse i arbeidet med informantutvelgelse, rekruttering, utarbeidelse av intervjuguide, rammer for intervju, gjennomførelse og transskripsjonsarbeidet.

### **4.3 Utvalg**

Strategisk utvelgelse av informanter med tydelig karakter var viktig da forskningsarbeidet var av en spesifikk gruppe. Forskningsarbeidet var på det mikroanalytiske nivået, altså på det enkelte sushiutsalget. Jeg ønsket å intervju 10 sushiinnehavere fra Oslo/Akershus med følgende strategiske utvelgelse:

- Gruppe A: Første generasjon vietnamesiske innvandrere
- Gruppe B: Andre generasjon vietnamesiske innvandrere.

For begge gruppene velges sushiinnehavere som snakker både vietnamesisk og norsk. Med første generasjon vietnamesiske innvandrere menes mennesker som ble født i Vietnam og flyttet til Norge mens andre generasjon menes etterkommere av disse. Felles for disse er at de daglig driver sin egen selvstendig næringsvirksomhet innen sushi hurtigmat med minimum fire ansatte/medarbeidere. En annen faktor som ble vurdert viktig i den strategiske utvelgelsen var forhåndskjennskap eller relasjoner til min bakgrunn som forsker. Bekjente av meg

innenfor sushisegmentet ble ikke utvalgt da dette tenkes kunne påvirke resultatet og dermed forskningens validitet og pålitelighet.

Sushiutsalgene som ble involvert i feltarbeidet er lokalisert rundt omkring i Oslo/Lillestrøm området og ingen eksklusive område som f.eks. Aker brygge.

#### **4.4 Gjennomføring**

Rekrutteringsarbeidet startet via tilgang på offentlig registre, Gulesider.no og Proff.no, med «sushi» i sitt firmanavn. En liste over 14 firmaer av vietnamesiske innehavere med ansattstørrelse over fire ble utarbeidet og videre telefonisk kontakt opprettet. Jeg snakket vietnamesisk og presenterte meg selv som masterstudent som trengte intervjuobjekter til en forskningsoppgave som omhandlet vietnamesiske sushiinnehavere. De fikk opplyst om at deres kontaktinformasjon ble hentet via Proff.no og utvalgt til å delta i forskeroppgaven. Intervjuet ville ta ca. 60 min, det vil være anonymt og skal skje i deres lokale.

Fire av de 14 utvalgte informanter var skeptiske til undersøkelsen og takket nei, mens resterende stilte seg positive til forskningen men fant ingen tid til å delta. Resultatet av den innledende kontakten var to telefoniske intervjuer som ble gjennomført på stedet, men ingen avtale for feltarbeidet ble inngått.

Rekrutteringsarbeidet endte med at to av mine bekjente ble kontaktet og fungerte som “portvakter” (døråpner) for tilgangen på datainnsamling. Den ene portvakten hadde selv tidligere vært innehaver av et sushiutvalg og den andre jobbet innen import og distribuering av sushivarer. Begge kjente godt til sushimiljøet i Oslo og Akershus.

To dager ble satt til direkte feltarbeide. På den første dagen ble det gjennomført 6 intervjuer basert på “bank på dør” prinsippet. Portvakten, tidligere sushi innehaver, presenterte meg for sine bekjente sushiinnehavere som masteroppgavestudent som trengte hjelp til sitt forskningsprosjekt. Den andre dagen hadde den andre portvakten, vareleverandøren, forhåndsavtalt fire tidspunkt for gjennomføring av intervju. Kun ett intervju ble meldt avbud på grunn an sykdom, mens resten ble gjennomført etter avtale.

Intervjuobjektene ble informert om formålet med feltarbeidet og forsikret videre at alle svar som blir avgitt, forblir anonyme og det blir lite mulighet til gjensporing av opphavet. Det ble opplyst om at opptak av intervjusamtalen på mobilen ville bli slettet etter forskningsarbeidet, samt at resultatet har undervisningsformål og vil kun publiseres i universitetets bibliotek for studenter og skolens ansatte. Videre ble intervjuet gjennomført bak disken, på bakrommet eller på kjøkkenet, der det var mulig for gjennomføring av en samtale, samtidig som informantene utførte sine daglige rutiner som f.eks. oppskjæring av fisk. Innimellom ble intervjuet avbrutt av at telefonen ringte eller av at kunder kom inn i lokalet.

De forhåndsbestilte intervjuene på dag 2 tok sted i lokalets serveringsareal på den tiden som ifølge informantene var minst å gjøre. Vi startet feltarbeidet kl. 11 og avsluttet rundt kl. 19.

Grovt sett består et sushiutsalg av et forholdsvis lite kjøkken med enkelt utstyr (tilnærmet privat husholdning), et lite lagerrom og en disk med åpen løsning hvor sushikokkene både setter sammen sushimaten og hvor samhandling med gjestene skjer. De enkleste utsalgene har kun et lite kjøkken og en disk hvor maten kun tas med, mens andre større utsalg tilbyr også enkle sitteplasser hvor kundene kan enten spise fra sin hurtigmat boks eller få mat servert i stentøy og bestikk. Menyen på samtlige steder består i hovedsak av sushiretter og noen enkle asiatiske retter som f.eks. vårruller eller wokretter, alt laget fra bunnen av.

Samlet opplevde vi velvillighet fra alle, og intervjuobjektene var åpne og positive til å delta. Sushiinnehaverne taklet situasjonen med flere forstyrrende elementer midt i arbeidsoppgaven som den mest naturligste del av hverdagen, mens jeg opplevde den stadige avbrytelse i feltarbeidet som slitsomt og stressende. Vi hadde satt av en time per intervju, men opplevde at for de fleste intervjuene var dette mer enn nok tid for gjennomføring. Vi hoppet over spørsmål som vi merket at ikke lenger ga oss nye opplysninger som f.eks. tema som omhandlet sushiinnehavernes kunnskap om franchising.

Første og største utfordring under det primære datainnsamlingsarbeidet var informantenes mulighet til å avsette tid for gjennomføring av intervjuet. Samtlige informanter oppga at årsaken til å avstå fra å delta var det hektiske arbeidsmiljøet og liten tid til utenomstakk. Gode relasjoner med portvaktene var viktig da det gav inngangsbillett til kvalitativ forskning. Flere av informantene som deltok i intervjuet, hadde først takket nei i den innledende telefoniske henvendelsen.



Intervjuene ble tatt opp på mobiltelefonen, og ble bearbeidet etter endt feltarbeid. Av alle 10 som ble intervjuet valgte 9 å gjennomføre intervjuet på sitt morsmål, vietnamesisk. Måten man snakker på og hvilket ord og uttrykk man velger har med identitet og kultur å gjøre. Transkriberingen av materialet over på norsk med ord og uttrykk som dekker den bakenforliggende kulturelle forankringen, var utfordrende i tillegg til fortolkingsarbeidet gjennom analyse og sammenfatning av innsamlet data.

#### **4.5 Relabilitet, validitet og generaliserbarhet**

Reliabilitet (pålitelighet) knyttes til en kritisk vurdering av at forskningsprosjektet er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte samt hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere med samme metode (Brinkmann & Kvale, 2009). Reliabilitet innebærer om relasjoner mellom forsker og deltakere kan influere på viten som blir produsert i situasjonen.

Den strategiske utvelgelse av informanter i oppgaven innebærer bl.a. at informantene ikke innehar forhåndskjennskap til min bakgrunn som sushigründer da jeg anså at dette ville kunne påvirket resultatet. Informantene kunne f.eks. avgi begrensede eller annen informasjon om de feiltolket min posisjon som forsker og i stedet oppfattet meg som f.eks. en konkurrent som kom for å kartlegge forretningsforhold.

Det virket som om de fleste informanter følte lettelse fordi jeg snakket flytende morsmål og flere åpnet seg og snakket mye om sin situasjon. Gjestfriheten ved å tilby sin gjest mat (sushi) og drikke følger den vietnamesiske væremåten og tonen under hele interjuvet, og skapte en avslappende og uformell atmosfære. Fortolkning av resultatet av forskningsoppgaven kan tenkes inneholde en annen reliabilitet- og validitetsfaktor da den er basert på en dypere gjenkjennelse/forståelse «*vi er jo vietnamesere, du vet...*», noe som ikke lar seg så lett reproduseres om forskeren hadde f.eks. vært etnisk norsk. Videre omhandler en annen side av reliabiliteten om jeg som forsker har med bevissthet stilt spørsmål på en bestemt måte for å provosere fram et bestemt svar. Flexibiliteten i intervjuguiden tillater meg som forsker å velge ut andre spørsmål for å få utfyllende svar fra informanten, men disse er allikevel forhåndskodet på den måten at de skal omhandle de temaene som skulle undersøkes.

Ifølge Brinkmann & Kvale handler validitet (gyldighet) om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke og nevnes ofte i forbindelse med om intervjuobjektene kan gi usann informasjon (Brinkmann & Kvale, 2009). De fleste informanter virker oppriktige når de svarer på spørsmål knyttet til både sin bakgrunn, utfordringer til driften av sushiutsalget, samt tanker rundt markedet og framtiden. Det er rimelig å tenkes her at min bakgrunn som etnisk vietnameser i kombinasjon med involvering av vietnamesiske portvakter, gjør at en ikke «bløffer» med svar som blir avgitt. En del grunnleggende informasjon som bl.a. bakgrunn som kvoteflyktninger o.l. er allerede validert. Det vietnamesiske miljøet er liten og å bli avslørt å gi feilaktig informasjon med «vitner» tilstede kan gi skade på ens anseelse, en grunnpilar for enhver vietnamesisk stolthet. Det var kun en av informantene som ifølge portvakten «pynter» på situasjonen for å framstå som mer suksessfull.

Når det kommer til metodens generaliserbarhet (overførbarhet) handler det om hvorvidt resultatene som produseres kan overføres til andre liknende samfunnssituasjoner. Utvalget som studien er basert på, 10 vietnamesiske sushienheter fra Oslo og Akershus, er i utgangspunktet for få til å fastslå at resultat er gjeldende for alle vietnamesiske sushienheter i Norge. Begrepet overførbarhet i litteraturen innebærer flere meninger, bl.a. gjenkjennelse.

I en samfunns forskningsmetode som skal gi en dypere forståelse, slik som i vårt tilfelle, handler generaliserbarheten her om resultatet kan gjenkjennes hos personer med erfaring fra liknende fenomen i de tolkningene som formidles i studien. På samme måte som litteratur innen innvandrerentreprenørskap er generaliserbar fordi tendensene og tilbøyelighetene som avdekkes i studiene kan gjenkjennes i andre innvandringstilfeller slik som i det norske sushimarkedet. Denne gjenkjennelsen som generaliserbarhet gir en dypere mening til tidligere erfaringer og kunnskap om fenomenet (Leseth & Tellmann, 2018).

Intervjuguiden finnes i Appendiks A, resultatene fra feltarbeidet er gitt i Appendiks B og analysearbeidet er beskrevet i masteroppgaven, slik at studiens reliabilitet kan etterprøves.

## **4.6 Empiriske resultater**

Etter feltarbeidet skal innsamlede data komprimeres og systemiseres på en slik måte at det blir analyserbart. Målet med dette er å utvikle tolkninger av perspektiver med hovedvekt på å

undersøke hva som er de faktiske forholdene. For å lette på systematisering og analyse av data ble spørsmålene i intervjuguiden gruppert etter tema;

- Sushi innehavernes bakgrunn
- faktorer rundt etableringen
- hvordan de selv oppfatter markedets tilstand
- konkurranseforhold
- framtidstanker
- kunnskaper om kjede/franchise

En del av strukturingsarbeidet er å finne felles trekk ved informantene som kunne la seg kategoriseres slik som f.eks. hvor lenge de har drevet sushi, deres erfaring m.m. Dette gir bedre oversikt samt lettere holde orden ved bearbeiding av resultatene fra intervjuene.

#### **4.6.1 Gruppe A: Første generasjon sushiinnehavere**

Alle selskapene i denne gruppen ble stiftet i tidsperioden fra 2000 – 2006 og deres alder ligger mellom 35- 74 år. Innehaverne har mer enn 10 års erfaring innen asiatisk mat, to av disse gikk fra asiatisk varmmat over til å servere sushi da dette ble populært, resterende startet opp sin bedrift innen sushi. Informantene i denne gruppen eier minst et sushiutsalg. Alle de fem sushienhetene i denne gruppen tilbyr både ta med hjem (takeaway) og bispising på stedet.

#### **4.6.2 Gruppe B: Andre generasjon sushiinnehavere**

5 innehavere med sushi utsalg stiftet rundt 2011 og fram til i år 2019. Alle sushiutalgene i denne gruppen består utelukkende av enkle og mindre utsalg, familiebedrifter. Deres alder rangeres mellom 40-55 år. I denne nyetablerte gruppen av sushi har samtlige innehavere blitt selvstendig næringsdrivende etter først å ha jobbet for andre sushiutalg.

### 4.6.3 Sammenfatning av resultater fra feltarbeidet

Resultatene fra intervju spørsmålene er gjengitt i Appendiks B mens en sammenfatning av resultatene i forhold til hovedtemaene er gitt i Tabell 3.

Tema	Hovedfunn
Informantens bakgrunn før oppstart av sushivirksomhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 av 10 har ingen relevant bakgrunn for næringsvirksomhet.</li> <li>• 2 av 10 har relevant erfaring fra servering og restaurant bransje.</li> <li>• 9 av 10 har kun fullført grunnskole.</li> <li>• 7 av 10 var delvis eller helt arbeidsledig før arbeide med sushi</li> <li>• 5 har mer enn 10 års erfaring (gruppe A).</li> <li>• 5 har mindre enn 10 års erfaring (gruppe B).</li> <li>• 7 av 10 er kommet til Norge som båtflyktninger, resterende kom gjennom familiejenforening eller inngiftet Norge.</li> </ul>
Forhold relatert til oppstart av sushivirksomhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 av 10 er familiebedrifter.</li> <li>• 10 av 10 hadde ingen formelle utdannelser innen kokk eller servering.</li> <li>• 10 av 10 hadde ingen forhåndskunnskap om sushi som matrett.</li> <li>• 5 personer i gruppe A som etablerte seg i perioden 2000-2006 er selvlært.</li> <li>• 5 personer i gruppe B som etablerte seg i perioden 2011-2019 hadde fått kunnskap ved å jobbe hos andre sushivirksomheter.</li> <li>• 10 av 10 synes det er enkelt å starte opp.</li> <li>• 8 av 10 hadde utfordring knyttet til språk og får hjelp av andre i familien.</li> <li>• 10 av 10 opplever administrasjon (papir, regnskap) og offentlige krav som utfordrende.</li> <li>• 10 av 10 opplever utfordringer tilknyttet riktig personale.</li> </ul>
Markeds- og konkurransesituasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 av 10 identifiserer konkurrenter kun i sitt sushisegment.</li> <li>• Ingen svar på spørsmålet om hva konkurrenten gjorde bedre enn seg selv.</li> <li>• 9 av 10 bekymrer seg for utvikling av markedet.</li> <li>• 9 av 10 fokuserer kun på egen virksomhet med pris som konkurransestrategi.</li> <li>• 8 av 10 opplever fallende kundemasse.</li> <li>• 8 av 10 opplever lavere inntjening enn tidligere.</li> </ul>
Tanker om fremtidens utvikling og kjededrift	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 av 10 er fornøyd med sushi som egen sysselsetting.</li> <li>• 9 av 10 ønsker ikke å bli større.</li> <li>• 9 av 10 oppgir sprenget personlig kapasitet, vanskelig å finne adekvat personal samt ledelse som grunn til å ikke bli større.</li> <li>• 10 av 10 er urolig for overetablering og priskrig.</li> <li>• 9 av 10 har ingen svar på hva som kan gjøres for det overetablerte markedet foruten å fokusere på å lage god sushi og overholde offentlige krav.</li> <li>• 3 av 10 hadde noe kunnskap om kjededrift, spesielt franchise, og var positive til å bli med i en franchise.</li> </ul>

Tabell 3: Sammenfatning av resultater fra feltarbeidet

## 5 Hovedfunn av forskningen

Sushi markedet ble startet opp av nødvendighetshetsdrevne vietnamesiske entreprenører som enset muligheten til å gjøre forretning da de kom til Norge på slutten av 1900-tallet. *«Da jeg kom til Norge, var sushi hot bransje. Alle spisesteder var opptatt av dette. Mye penger å tjene»*, forteller en informant. Ifølge Seeberg har vietnamesere en kulturarv, altså et iboende entreprenørskap, som gjør at de lettere begir seg ut og finner nye måter å leve på for å oppnå et harmonisk liv (Seeberg, 2004). Deres innvandrerentreprenørskap startet allerede som båtflyktninger; *«du vet vi er jo vietnamesere, vi gjør det som er nødvendig for å klare oss, uansett hva.»* sier en av informantene.

Strategier innen innvandrerentreprenørskap beskrives i litteraturen bl.a. som innvandreres utnyttelse av ressurser som ofte ikke er tilgjengelig for de innfødte (Krogstad, 2002). I dette tilfellet handler det om en populær asiatisk mattradisjon, sushi, som nordmenn ikke ellers kan oppleve med mindre de er ute på reise. *«Vi serverer ikke autentisk japansk sushi. Vi serverer sushi med vietnamesisk vri. Så lenge sushi er laget av asiater og smaker godt er det ok for nordmenn»*, sier en informant leende.

Litteratur om innvandrerentreprenørskap beskriver også at begrenset sosial- og økonomisk kapital gjør at innvandrere vanligvis velger å starte opp virksomheter som ikke er ressurskrevende, ofte mer praktisk anlagt enn teoretisk avhengige. *«Sushi er jo enkel å drive, krever lite investeringer, lett å kopiere og med god inntjening»*, sier en informant.

Teorien om entreprenørskap skiller mellom entreprenører og såkalte «etablerere». Etablerere er ofte levebrødsbedrifter som imiterer andre konsepter i markedet med hovedvekt på egen sysselsetting. Funnet i forskningen tyder på at sushi spredte seg i markedet via slike sushietablerere med like konsepter.

Sushiutsalg i markedet består av små familiebedrifter som vietnamesere er kjent fra hjemlandet hvor hovedfokuset har vært sysselsetting av seg selv og sin familie. *«Jeg lærte å lage sushi via min onkel som var en av de første vietnamesere som åpnet sushi i Oslo etter å ha vært på ferie i USA. Vi så hvor bra hans forretning gikk og vi hermet etter ham»*, forteller en informant. Konsekvensen av dette er et marked bestående av mange levebrødsbedrifter uten tydelig forretningsstrategi eller fokus på markedets posisjonering. 9 av 10 oppgir fokus

på kjernevirksomhet og oppfyllelse av offentlige krav som en vesentlig del av virksomhetens forretningsstrategi. «*Om man skal klare å overleve i markedet tenker jeg at man må levere god kvalitets sushi, være hyggelig mot kunder og følge offentlige krav til hygiene*», svarer en informant.

Mine funn viser at en av hovedutfordringene for sushiinnehaverne bunner i mangel av grunnleggende kunnskaper og kompetanse innen å drive forretning. I tillegg til å slite med priskonkurranse eksternt opplever de stagnasjon knyttet til ledelse og personalrelaterte spørsmål internt i selskapet. «*Det er vanskelig med personal, de er dyre og man har liksom ikke kontroll på dem*», sier en informant.

Markedet i Oslo og Akershus virker mettet av «gammel nytt» hvor nedleggelse av et sted resulterer i åpning av det samme konseptet et annet sted. Konsumentene av sushimat øker fortsatt og de lever godt av lavpris på sushi. Sushinæringen har en gang vært lukrativ da det var lite utbredt og kom som nyhet, men er nå å finne i hvert gatehjørne i Oslo og Akershus. «*Sushi popper opp som sopp overalt. Mange tror at det er veldig enkelt å drive og de åpner hele tiden, både de som kan og de som ikke har peiling*», forteller en informant.

Mine funn viser at lønnsomheten er blitt redusert fra omlag 9 % i 2012 til 5 % i 2018 grunnet høye råvarepriser og økt minstelønn i kombinasjon med priskrig (jfr. Figur 14) «*Markedet er ikke lenger slik det var en gang. Før kostet laks 49 kr pr kilo, mens i dag koster den over 100 kr. Mens pris på råvarer og lønn til de ansatte går opp, går prisen på sushi stadig nedover*». En annen informant deler: «*Skulle ønske at det er mer lønnsomt slik at man kan få igjen for alle timene man er på jobb. Egentlig underbetalt i forhold til antall arbeidstimer*». For å kompensere for de høye utgiftene har flere måttet gått ned i kvalitet som bl.a. kan gjenkjennes i markedet som trange og lite ventilerte lokaler, lite variert tilbud samt lite bruk av teknologi som f.eks. hjemmeside eller online bestilling.

Forskningsresultatet viser lite utbredt kunnskaper om kjededrift blant sushiinnehavere, og da særlig franchise. 7 av 10 svarer nei til å konvertere til en kjededrift. «*Hvorfor skal vi være underlagt andre? Ikke sikkert at de klarer det bedre enn oss*», sier en informant. De tre informantene som kjente til konseptet ønsket det velkommen; «*det ville være helt fantastisk. Da kan man bare fokusere på å jobbe, slippe å tenke på ny meny, regnskap eller administrasjon*».

## 6 Evaluering av resultater i forhold til forskningsspørsmål

I denne master oppgaven er det forsøkt å finne årsakssammenheng mellom dagens sushimarked, den etniske vietnamesiske dominansen samt fravær av forretningsmodellen franchise innen sushi hurtigmatmarkedet. I dette kapitlet blir oppgavens forskningsspørsmål besvart gjennom forskningsresultater i lys av det akademiske rammeverket som oppgaven er basert på.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

*Hva er bakgrunnen for at det i dag bare finnes kun en sushifranchise innen hurtigmat i Norge?*

Markedsanalysen av sushinæringen viser stor popularitet blant nordmenn og med høy ekspansjonspotensial, og man skulle forvente flere kjedevirksomheter i markedet enn den faktiske situasjonen skulle tilsi. Det kan tenkes at de komplekse markedsutfordringer holder potensielle entreprenører borte fra å tre inn i markedet.

1. **Rekrutteringshensyn:** en vellykket ekspansjon av et forretningskonsept er avhengig av lokal kjennskap, slik det er skrevet i kapittel 2.4 Franchisemodellens styrke og svakheter. Lokale kunnskaper til både matkunsten og markedet ligger hos vietnamesere, en innvandrerguppe som har integreringsutfordringer i samfunnet og er vant til levebrødsbedrifter hjemmefra. Studien viser at de sliter med grunnleggende evner til å drive forretning.
2. **Markedets hensyn:** sushikonsumenter har over tid lært seg hvordan et sushihurtigmatutsalg skal være. De er vant til lavpris og har hatt et stort utvalg å velge mellom over lang tid. «Nordmenn er veldig prisbevisste. De forstår ikke at kostnad følger kvalitet. De vil ha god sushi, men den må være billig», sier en informant. Mye tyder på å bryte med dette mønsteret ved å implementere et nytt konsept, vil gi utfordringer som krever både tid og investeringer.
3. **Kvalitetsrevisjons hensyn:** Om man skulle bruke den lokale kjennskapen som en suksessfaktor beskrevet under rekrutteringshensyn, må nødvendigvis

franchisehåndboken være tilrettelagt for vietnamesiske franchisetakere. Dette krever spesialkompetanse innen etnisitet, en kompetanse som ikke ligger vanlig til franchise og er heller ikke lett å oppdrive. Uten en slik tilretteleggelse kan det oppstå misforståelser som kan føre til misnøye dersom franchisekonseptet ikke fanger opp kulturelle forskjeller. Forskning viser at vietnamesere liker selvstendighet og lar seg kanskje ikke lett styres og kontrolleres.

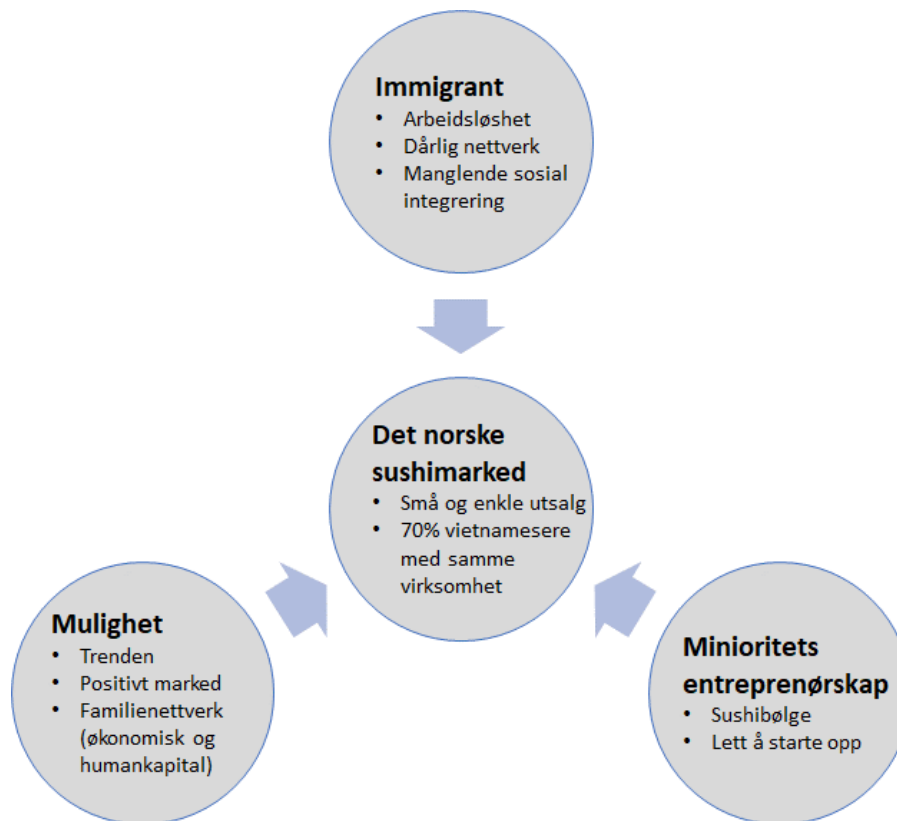
## **6.2 Forskningsspørsmål 2**

### *Hvorfor består 70% av tilbydere i sushimarkedet av vietnamesere?*

Det norske sushimarkedet må sees i sammenheng med innvandrerentrepreneurskap i kombinasjon med det positive markedet for 20 år siden. Empiriske funn viser en klar sammenheng mellom livssituasjonen til kvoteflyktingene på slutten av 1900-tallet og andelen av asiatiske nyetableringer i tidsperioden 2009-2016 beskrevet i kapittel 3.6.2 Innvandrerentreprenørskap. Deres hovedgrunn til å bli selvstendig næringsdrivende er drevet av nødvendighet for å klare seg i Norge. Vietnamesere er et folkeslag som liker å være selvstendig og etterstreber stadig å klare og ta vare på seg selv og sin familie (Seeberg, 2004).

Gjennom sammenheng mellom teorien om innvandrerentreprenørskap og tallstudier av offentlige statistikk samt empiriske funn i kapittel 5, kan en sammenfatte dagens sushimarked bestående av tre faktorer slik som vist i Figur 13. Man kan nærmest kunne påstå at de vietnamesiske nødvendighetsdrevne entreprenørene var på riktig sted til riktig tidspunkt og grep om forretningsmuligheten da sushibølgen nådde det norske markedet.





*Figur 14: Egen illustrasjon om sammenhengen mellom individuelle og kontekstrelaterte faktorer for de vietnamesiske nødvendighetsdrevne entreprenører og dagens sushimarked i Norge.*

Grunnet vietnameseres nære tilknytning til sitt sosiale miljø som de ofte identifiserer seg med (Seeberg, 2004) ble kunnskaper om sushi overført innen det vietnamesiske miljøet. Bransjen ekspanderte videre gjennom selvlæring og utviklet like sushiutsalg. Paul Burns forklarer dette fenomenet gjennom det positive markedet, samt geografisk nærhet i nettverket som legger forholdene til rette for kollektiv læring via bevisste eller ubevisste mekanismer. På denne måten dannes små klynger av bedrifter som driver det samme innenfor et område (Burns, 2016).

### 6.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvordan best implementere sushifranchise i det norske markedet?*

Den beste måten å implementere et sushikonsept i det norske markedet ville være å styrke markedets svakheter samt bruke de ressursene som allerede finnes. Oppgaven avdekker flere

forhold som trengs utbedring, både av interne forhold som forretningsledelse så vel som å vinne posisjoneringen i markedet.

I kapittel 2.4 Franchisemodellens styrke og svakheter beskrives at en vellykket ekspansjon av et forretningskonsept er avhengig av lokal kjennskap. Dette betyr at ved å rekruttere lokale næringsdrivende til franchise økes muligheten for vellykket implementering av konseptet. Rekruttering av vietnamesiske sushiinnehavere over til franchise synes derfor å være en god løsning. Gjennom dette kan franchisegiver først og fremst sikre verdifull kompetanse innen sushi, spesielt da asiatiske matekspert i Norge generelt er lav og må importeres fra utlandet. *«Sushikokker vokser liksom ikke på trær, de forlater deg og går over til andre om ikke arbeidsvilkåret er bra nok»*, sier en informant.

En annen forutsetning må være til stedet dersom man velger å benytte lokal kjennskap som en suksessfaktor i franchisearbeidet, er at franchisehåndbok skal i første omgang være tilrettelagt for den etniske gruppen. Den beste løsningen kan tenkes å involvere etnisk kompetanse som f.eks. vietnamesiske entreprenører i utarbeidelse av håndboken. Disse menneskene bør kunne beherske begge språkene, norsk og vietnamesisk, samtidig inneha solide kunnskaper og kompetanse innen ledelse og administrasjon da de skal fungere som kulturelle så vel som administrative brobyggere mellom partene.

Arbeidsomme franchisetakere er en grunnpilar for en franchise. Den vietnamesiske profilen som etnisk gruppe med sin høye arbeidsmoral passer godt inn i en franchise. Samtidig med at studien viser at sushi er den eneste sysselsettingen mange av disse har, vil spørsmålet om lojalitet overfor franchisekonseptet være sikret gjennom rekrutteringen. En annen side er kollektiv læring i det etniske miljøet. Over tid vil dette kunne automatisk generere flere gode franchisetakere inn i franchisekonseptet (Burns, 2016).

## **7 Konklusjon**

Forskningsresultater viser at sushi hurtigmarkedet i Oslo og Akershus domineres av små familiedrevne sushiutsalg av vietnamesisk opprinnelse. Sushimarkedet ble startet opp av nødvendighetshetsdrevne innvandrere da de kom til Norge i begynnelsen av 2000-tallet. Mye tyder på at disse vietnamesiske innvandrerne preget sushinæringen gjennom levebrødadbedrifter som de var vant til hjemmefra hvor hovedmålet var først og fremst egen

sysselsetting. Med lite relevant bakgrunn for næringsdrift sliter sushiinnehaverne med grunnleggende ledelse og administrasjon. Dette kommer til uttrykk i form av et overetablert marked med priskrig som viktigste forretningsstrategi.

Selv om mye tyder på at sushinæringen kan utvikles til et større og mer lønnsomt marked grunnet sin popularitet, mangler det allikevel interesse blant næringstakere slik som franchise. Det kan virke som om utfordringer knyttet til innvandreres dominans i markedet og den store skiftekostnaden ved implementering av et nytt konsept, holder tilbake potensielle franchisegivere.

Resultatet av forskningen tilsier at franchise med effektiv forretningsledelse samt velutviklet styringssystem kan være et bærekraftig sushikonsept som markedet trenger. Ved å rekruttere lokal sushiekspertise som allerede finnes i markedet kan en franchise sikre seg både verdifulle ressurser og snu markedskrefter til å akseptere et forretningskonsept basert på norske standarder som kan utøke markedet og effektivisere driften gjennom innovasjon, bruk av ny teknologi og stordriftsfordeler.

## 7.1 Begrensing

I likhet med andre vitenskapelige metoder har kvalitativ forskningsintervju sine styrker og svakheter. Fordelen med dybdeintervju er at informantene får beskrevet sine følelser og opplevelser i hverdagslivet med sine egne ord. Ulempen er at det tar tid å gjennomføre, det er flere usikre variabler samt begrenset antall informanter. Det begrensede utvalget (datasett) som forskningen er basert på gir mest sannsynlig et resultat som ikke dekker alle variasjoner av sushikonsepter i markedet så vel som de forskjellige bakgrunnene til vietnamesiske sushiinnehaverne.

En kvalitativt forskningsstudie basert på menneskelige følelser og livserfaringer vil naturligvis bestå av flere variabler som kan påvirke forskningsresultater:

1. **Respondentfeil:** omgivelserrelaterte faktor som tid, sted og situasjon kan påvirke forskerresultatet, som f.eks. om feltarbeidet foretas i rushtiden eller stille tid hos informantene.

2. **Respondentskjevhet:** forventninger eller andre faktorer som kan styre hvordan respondenten svarer, som f.eks. at informantene føler at de representerer vietnamesere som en gruppe og ikke ønsker å gi informasjon som kan gi folkeslaget et dårlig omdømme.
3. **Forskerskjevhet:** omhandler om forskeren kan i forkant inneha allerede forutinntatte forventninger som kan farge resultatene, i dette tilfellet er forskeren selv en sushigründer.

I et godt forskerresultat må flere av disse punktene tas hensyn til og vurderes både i utarbeidelse av intervjuguide, under analysearbeidet samt konklusjonen av hele forskningsarbeidet.

## 7.2 Implikasjoner

Arbeidet som er utført i denne masteroppgaven, viser de komplekse utfordringene som næringstakere med innvandrerbakgrunn opplever. Videre illustrerer den også hvilket utfall fravær av forretningsstrategi og innovasjon kan ha for et næringsmarked over tid. På denne måten kan oppgaven ha både akademiske, forretningsmessige og samfunnsmessige implikasjoner.

Litteratur om innvandreentreprenørskap er som nevnt begrenset, især i norsk sammenheng. Denne studien fyller forhåpentligvis et gap i litteraturen knyttet til temaet innvandreentreprenørskap med spesifikk forståelse av kulturelle-, sosiale-, økonomiske-, så vel som institusjonelle påvirkninger på innvandrere i Norge.

Videre viser studien at innvandreentreprenørskap gir flere positive verdiskapninger i samfunnet som f.eks. sysselsetting (kapittel 3.6.2). Med regjeringens politikk om å tilrettelegge for innvandreretableringer i Norge (Arbeids- og sosialdepartementet, 2009), kan forskningsresultatet i oppgaven gi viktige bidrag til alle som er involvert i arbeid med etnisk minoritetsgrupper som f.eks. politikere, offentlige instanser som Nav, utdanningsinstitutter og ulike foreninger. Dessuten kan oppgaven også fungere som viktig informasjonskilde gjennom erfaringsoverføringer for ulike aktører i næringsmarkedet som investorer, næringstakere/ potensielle franchisetakere, samt de vietnamesiske sushiinnehaverne selv.

### **7.3 Forslag til videre forskning**

Ettersom denne oppgaven har som formål å forklare sammenhengen med innvandrerentreprenørskap og hvilke utfall det har preget næringsmarkedet for sushi, finnes det en rekke muligheter for å utvide omfanget av teamet.

Tall fra SSB viser at firmaer med utenlandsk bakgrunn har lavere overlevelsesrate enn andre (Økt andel gründere blant innvandrene, 2017). Det er interessant å studere hva den bakenforliggende årsaken kan være, om funn i oppgaven i det hele tatt kan ha sammenheng med dette.

## Litteraturliste

Alon, I. (2010). *Franchising Globally. Innovation, Learning and Imitation*. England: Palgrave Macmillan UK.

Alon, I., & Shoham, A. (2010). Clustering for International Market Selection. I I. Alon, *Franchising Globally. Innovation, Learning and Imitation* (ss. 73-90). UK: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230289857\_5

Alon, I., & Welsh, D. (2005). *International Franchising in Industrialized Markets: West and North Europe*. Chicago: CCH.

*Antall nyetablerte enkeltpersonforetak etter etablerernes landbakgrunn*. (2017, November 6). Hentet Desember 1, 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/okt-andel-grundere-blant-innvandrerne-327627?tabell=328044>

*Antall serveringssteder i Norge*. (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Proff: <https://www.proff.no/bransjesøk?q=Serveringssteder>

Aperitif. (2019, Januar 3). *Mattrender 2019*. Hentet November 24, 2019 fra Aperitif: <https://www.aperitif.no/emne/mattrender>

Arbeids- og sosialdepartementet. (2009). *Prop. 1 S (2009–2010)*. Hentet Desember 1, 2019 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-1-s-20092010/id579887/sec3R>

*Big Bite*. (2019, Juli 14). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia: [https://no.wikipedia.org/wiki/Big\\_Bite](https://no.wikipedia.org/wiki/Big_Bite)

Big Bite. (2019, Desember 7). *Mat i farta for folk i farta*. Hentet fra Big Bite : <https://www.bigbite.no/jobbe-med-big-bite/bli-franchisetaker>

- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. I *Interviews*. (Vol. 2. utg.). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Burger King*. (2019, April 9). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Burger\\_King](https://no.wikipedia.org/wiki/Burger_King)
- Burger King. (2019). *Å drive en Burger King restaurant*. Hentet Desember 1, 2019 fra Burger King: <http://www.burgerking.no/franchise>
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business* (4. utg., Vol. 4. utg.). USA: Palgrave Macmillan Limited.
- Chi, S. (2017, Juni 22). *Vietnamesere dominerer sushi-markedet i Oslo*. Hentet November 24, 2019 fra Utrop: Norges første flerkulturelle avis:  
<https://www.utrop.no/nyheter/kultur/31744/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (4. utg., Vol. 4. utg.). USA: SAGE Publications, Inc.
- Dette er Norge 2018*. (2018, September 3). Hentet November 24, 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/dette-er-norge-2018>
- Effectum. (2018). *Franchise situasjonen i Norge 2018*. Hentet Desember 1, 2019 fra Effectum: [https://effectum.no/n\\_107\\_Franchise-situasjonen-i-Norge-2018](https://effectum.no/n_107_Franchise-situasjonen-i-Norge-2018)
- Erceg, A., & Peric, J. (2017, Desember). *Social Franchising: Innovative Approach for Solving Social Problems*. Hentet November 24, 2019 fra ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/publication/326492335\\_Social\\_Franchising\\_Innovative\\_Approach\\_for\\_Solving\\_Social\\_Problems](https://www.researchgate.net/publication/326492335_Social_Franchising_Innovative_Approach_for_Solving_Social_Problems)
- Etablering og franchise*. (2019). Hentet Desember 7, 2019 fra McDonald's:  
<https://www.mcdonalds.com/no/nb-no/etablering-og-franchise.html>

- Fakta om norsk økonomi.* (2019). Hentet Desember 7, 2019 fra Statistisk sentralbyrå:  
<https://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-okonomi>
- Finnes det en "Vietnamesisk væremåte"?* (u.d.). Hentet fra Kulturstudier:  
<https://www.kulturstudier.no/land/studere-i-vietnam/finnes-det-en-vietnamesisk-vaeremate/>
- Franchise Pizzabakeren.* (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Pizzabakeren:  
<https://www.pizzabakeren.no/franchise>
- Franchisekonsepter i Norge.* (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Franchiseportalen:  
[https://franchiseportalen.no/franchisekonsepter-i-norge/?fwp\\_franchisebransje=servering](https://franchiseportalen.no/franchisekonsepter-i-norge/?fwp_franchisebransje=servering)
- Gründerånd blant innvandrere.* (2012, Desember 11). Hentet Desember 1, 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/grunderaand-blant-innvandrere>
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamburger.* (2019, September 24). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Hamburger>
- Historien om Peppes Pizza.* (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Peppes Pizza:  
[https://www.peppes.no/desktop/om-peppes-pizza?10,](https://www.peppes.no/desktop/om-peppes-pizza?10)
- Hjelle, Ø. (2018, Januar 13). *Dagbladet*. Hentet November 24, 2019 fra Mattrender 2018:  
<https://www.dagbladet.no/mat/trender-2018-mer-mormormat-gatemat-og-sa-skal-det-endelig-bli-goy-a-spise-sunt/69193586>
- Holøien, M. (2018, Mars 11). *Disse landene er det best å bo i*. Hentet Desember 7, 2019 fra Finansavisen: <https://finansavisen.no/nyheter/livsstil/2018/03/disse-landene-er-det-best-aa-bo-i>



- Hurtigmat*. (2019, November 27). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Hurtigmat>
- Ideström, J., Fernlund, A., & Storløkken, E. (2016, Mars 2). *Franchiseguide*.  
(FranchiseArkitekt, Red.) Hentet November 24, 2019 fra FranchiseArkitekt:  
<https://franchisearkitekt.no/franchisebok/franchiseguiden/>
- Investeringer SUBWAY*. (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra SUBWAY:  
<https://www.subway-franchise.no/investeringer/>
- Irastorza, N. (2010, Januar). *Born Entrepreneurs? Immigrant Self-Employment in Spain*.  
Hentet Desember 1, 2019 fra  
[https://www.researchgate.net/publication/241886936\\_Born\\_Entrepreneurs\\_Immigrant\\_Self-Employment\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/241886936_Born_Entrepreneurs_Immigrant_Self-Employment_in_Spain)
- Khan, M. A. (1999). *Restaurant Franchising* (2. utg. utg.). USA: Wiley.
- Konfusianisme*. (2019, Mai 9). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Konfusianisme>
- Krogstad, A. (2002). *En stillferdig revolusjon i matveien : etniske minoriteter og kulinariske  
entreprenørskap*. Hentet Desember 1, 2019 fra Institutt for samfunnsforskning:  
<http://hdl.handle.net/11250/2590196>
- Landbakgrunn for innvandrere i Norge 2019*. (2019, November 23). Hentet fra Statistisk  
sentralbyrå: <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring>
- Leseth, A., & Tellmann, S. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm  
Akademisk.
- Lundgaard, H. (2014, Mars 29). *Sushi til massene*. Hentet November 24, 2019 fra  
Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/norge/i/wE58P/sushi-til-massene>
- Mat i farta for folk i farta*. (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Big Bite:  
<https://www.bigbite.no/jobbe-med-big-bite/bli-franchisetaker>

Matinfo. (2019, Januar 16). *Mattrender 2019*. Hentet November 24, 2019 fra Matinfo:  
<https://blogg.matinfo.no/blog/mattrender-2019/>

*McDonald's*. (2019, Desember 9). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/McDonald's>

Medisin Dag. (2019). *Effekten av hurtigmat på kroppen*. Hentet Desember 1, 2019 fra  
Medisin Dag: <https://no.medicineday.info/2061-effects-of-fast-food-on-body.html>

NDLA. (u.d.). *Prosjektrapporten*. Hentet November 24, 2019 fra NDLA - Nasjonal Digital  
Læringsarena:  
<https://ndla.no/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:57136>

Nilssen, B. (2002). *Franchise: fra lokal virksomhet til internasjonal merkevare*. Bergen:  
Fagbokforl.

Nilssen, B. (2015, Februar 16). *Franchise*. Hentet Desember 1, 2019 fra Store norske  
leksikon: <https://snl.no/franchise>

Norges sjømatråd. (2015). Hentet Desember 1, 2019 fra Sushimarkedet i Norge, utvikling av  
sushimarkedet Norge 2014:  
[https://seafood.no/contentassets/6b2a5f04ef2a430ba18890ff8253e9df/sushimarkedet\\_i\\_norge\\_2014.pdf](https://seafood.no/contentassets/6b2a5f04ef2a430ba18890ff8253e9df/sushimarkedet_i_norge_2014.pdf)

Norges sjømatråd. (2017, Juni 23). Hentet Desember 1, 2019 fra Sushimarkedet i Norge,  
utvikling av sushimarkedet Norge 2016:  
<https://seafood.no/globalassets/markedsadgang/rapporter/norges-sjomatrad---utviklingen-av-sushimarkedet-i-norge-2016.pdf>

Om Grandiosa. (2019). *Om Grandiosa*. Hentet Desember 1, 2019 fra Grandiosa:  
<https://www.grandiosa.no/om-grandiosa/>

*Omsetningsvekst av enkeltpersonforetak fra 2010 til 2014*. (2017, November 6). Hentet  
Desember 1, 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak->

og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/okt-andel-grundere-blant-innvandrerne--327627?tabell=328052

*Peppes Pizza*. (2019). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:

[https://no.wikipedia.org/wiki/Peppes\\_Pizza](https://no.wikipedia.org/wiki/Peppes_Pizza)

*Pizza*. (2019, Oktober 19). Hentet Oktober 19, 2019 fra Wikipedia:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Pizza>

*Pizzabakeren*. (2019, Januar 30). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Pizzabakeren>

Rekdal, K., & Hars, S. (2019). *Franchiserapporten 2019*. Hentet November 24, 2019 fra

FranchiseArkitekt: <https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/franchiserapporten/>

Rekdal, K., & Idestrom, J. (2018). *Franchiserapporten 2018*. Hentet November 24, 2019 fra

Cappa: <https://cappa.no/franchiserapporten-2018/>

Ryeng, A. (2011, September). *Markedsforskning; Sushi og Sashimi*. Hentet Desember 1, 2019

fra Nofima, Rapport 26/2011.: <https://nofima.brage.unit.no/nofima-xmlui/bitstream/handle/11250/2557678/Rapport%2B26-2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Seeberg, M. L. (2004). Eksil eller diaspora? Hjem eller hjemland? Vietnamesiske

tilhørigheteter. *Andre bilder av "de andre"*, 64-91.

Seeberg, M. L. (2015, nov 25). *Båtflyktninger fra Vietnam*. Hentet Desember 1, 2019 fra

Norges historie: <https://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/artikler/1966-batflyktninger-fra-vietnam.html>

Singh, S., Alon, I., & Welsh, D. (2002). *Understanding Norway for Franchising Potential*.

*Franchising in Western and Northern Europe*. CCH Publishing.

*Submarine sandwich*. (2019, November 19). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Submarine\\_sandwich](https://en.wikipedia.org/wiki/Submarine_sandwich)

*SUBWAY (restaurant)*. (2019, Mars 24). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Subway\\_\(restaurant\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Subway_(restaurant))

Sushi Ref. (2016, Oktober 17). *The World-Wide Sushi Referance*. Hentet Desember 1, 2019 fra Sushi Ref: <http://sushiref.com/history-of-sushi/>

*Svensk Franchise*. (2019). Hentet November 24, 2019 fra Statistik – HUI rapporter:  
<https://svenskfranchise.se/statistik-hui-rapporter/>

Svenska Franchiseföreningen. (2008). Hentet Desember 1, 2019 fra Franching i Sverige 2008:  
<https://www.yumpu.com/sv/document/read/19755926/rapport-fran-hui-franchising-i-sverige-swedbank>

UNICEF Norge. (2019, Oktober 15). *Dårlig kosthold truer barns helse verden over*. Hentet Desember 1, 2019 fra UNICEF Norge:  
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/darlig-kosthold-truer-barns-helse-verden-over?publisherId=17846799&releaseId=17872649>

*Urbanisering*. (2019, Januar 25). Hentet Desember 7, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Urbanisering>

*Vietnam*. (2019, November 12). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Vietnam>

*Vietnamesere i Norge*. (2019, November 14). Hentet fra Wikipedia:  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Vietnamesere\\_i\\_Norge](https://no.wikipedia.org/wiki/Vietnamesere_i_Norge)

*Vietnamesiske båtflyktninger*. (2019, November 14). Hentet Desember 1, 2019 fra Wikipedia:  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Vietnamesiske\\_båtflyktninger](https://no.wikipedia.org/wiki/Vietnamesiske_båtflyktninger)

Vinogradov, E. (2008). *Nord Open Research Archive* . Hentet Desember 1, 2019 fra Immigrant entrepreneurship in Norway: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/140348>

Webber, R. (2013). *An Introduction to Franchising* . USA: Red Globe Press.

*Økt andel gründere blant innvandrerne.* (2017, November 6). Hentet Desember 1, 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/okt-andel-grundere-blant-innvandrerne--327627>

Ørstavik, F. (2019, April 23). *Entreprenør*. Hentet November 28, 2019 fra Store norske leksikon: [https://snl.no/entreprenør\\_-\\_innovasjon](https://snl.no/entreprenør_-_innovasjon)

# A Intervjuguide

## Briefing

Før vi starter vil vi informere deg om at intervjuet varer i ca. 1 time hvor vi er interessert i din egen historie og dine opplevelser. Du har muligheten til å si fra hvis det er noe du ikke ønsker å fortelle, og det er selvfølgelig lov å ønske å ikke delta i prosjektet. Du vil bli anonymisert så ingenting du sier kan bli sporet tilbake til deg. Prosjektet vil bli anvendt til vår eksamen, og deler eller hele prosjektet kan bli lagt ut på universitets bibliotek som er tilgjengelig for universitetets studenter og ansatte.

## Forskningsspørsmål

### Informantens bakgrunn

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Alder										
Når kom du til Norge og hvordan?										
Utdannelse										
Hva jobbet du med før du begynte med sushi										
Hvor lenge har du drevet sushi utsalget?										
Annet										

### Hvordan stiftet man kjennskap til sushi?

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Hva visste du om sushi før du begynte?										
Hvordan/gjennom hvem ble du kjent med sushi?										
Annet										

### Hvilke faktorer var viktig for valget om å bli selvstendig næringsdrivende?

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Hvorfor valgte du sushi?										
Størsteparten av sushi utsalg i Norge drives av										

vietnamesere. Hva tror du er årsaken til dette?										
Var det lett å starte opp en sushi utsalg?										
Hva krevdes for å bli selvstendig næringsdrivende?										
Hvilke utfordringer hadde du?										
Annet										

### Om markedsforhold og konkurransesituasjon

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Er du glad for at du valgte sushi som din hoved sysselsetting?										
Hvorfor?										
Hva kunne du tenke deg være annerledes?										
Det er pr. i dag rundt 200 sushi utsalg i ditt område, hvordan påvirker det din forretning?										
Hva gjør du bedre enn konkurrenter?										
Hva gjør konkurrenter bedre enn deg etter din oppfatning										
På hvilken måte har markedet endret seg siden du begynte?										
Annet										

## Tanker om framtidens utvikling

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Kan du tenke deg å bli større/flere ansatte eller flere utsalg? Hvorfor/hvorfor ikke?										
Hva tenker du er forutsetning for å bli større i markedet?										
Etter din mening hva kan tenkes være viktig for å klare seg i denne bransjen i framtiden?										
Hvilke utfordringer og hvordan tenkes løst?										
Om vi ser 5 år frem i tid, vil du være fremdeles i denne bransjen?										
Hvilket endringer tror du har skjedd										
Annet										

## Kunnskaper om kjededrift

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Kunne du tenke deg å bli med i en kjede, en franchise innen sushi slik som f.eks. Peppes er innen pizza?										
Hvilke fordeler og ulemper vil dette gi for din forretning										
Hva er viktig for deg om du skulle inngå i en større kjede										
Annet										



## B Resultater fra feltarbeidet

### Briefing

Før vi starter vil vi informere deg om at intervjuet varer i ca. 1 time hvor vi er interessert i din egen historie og dine opplevelser. Du har muligheten til å si fra hvis det er noe du ikke ønsker å fortelle, og det er selvfølgelig lov å ønske å ikke delta i prosjektet. Du vil bli anonymisert så ingenting du sier kan bli sporet tilbake til deg. Prosjektet vil bli anvendt til vår eksamen, og deler eller hele prosjektet kan bli lagt ut på universitets bibliotek som er tilgjengelig for universitetets studenter og ansatte.

### Forsknings spørsmål

#### Informantens bakgrunn

Intervju spørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Alder	Kvinne, 54 år	Mann, 48 år	Kvinne, 47 år.	Mann, 42 år	Mann, 58 år	Kvinne, 36 år	Kvinne, 35 år	Kvinne, 53 år	Kvinne, 74 år	Kvinne, 36 år
Når kom du til Norge og hvordan?	Kom til Norge via familie-gjenforening i 1989. Bodd i Norge i 30 år.	Kom som båtflyktning til Tyskland hvor jeg bodde i 30 år. Jobbet som spesialpedagog. Flyttet til Norge i 2008 på grunn av kjærlighet.	Kom til Norge sammen med familie som båtflyktning i 1990.	Kom som båtflyktning i 1983, var 6 år.	Kom til Norge som båtflyktning for 25 år siden	Kom til Norge som båtflyktning for 20 år sidn.	Kom til Norge gjennom familie-gjenforening. Bodd i Norge i 11 år.	Kom som båtflyktning i Sverige, bodde der 7 år før kom til Norge, bodd i Norge i 5 år.	Kom til Norge som båtflyktning i 1989.	Kom som båtflyktning for 30 år siden.
Utdannelse	Grunnskole fra Vietnam. Jobbet som sydamen i Vietnam.	Grunnskole fra Vietnam.	Grunnskole i Vietnam, jobbet som frivillig veldedighet innen akupunktur i tempel.	Ingen utdannelse. Har alltid vært i serveringsbransjen og startet som servitør da min mor hadde restaurant.	Ingen utdannelse.	Grunnskole fra Vietnam.	Utdannet innen salg.	Grunnskole fra Vietnam.	Ingen utdannelse.	Utdannet fra BI. Kom til Norge som barn og dermed ingen jobb.
Hva jobbet du med før du begynte med sushi	Jobbet i periode i bemanningsbyrå, mye forskjellige jobb.	Arbeidsledig i Norge flere år. Tilbudt jobb av en vietnamesisk bekjent i sushi utsalg.	Jobbet i dagligvareforretning i 12 år før sushi.	Åpnet flere asiatiske restauranter, 10 stk under hele perioden, hvorav de tre siste er innen sushi og asion fusion.	Jobbet som ufaglært kokk i Vietnam.	Jobbet i en klesbutikk før jobben i sushi.	Solgte koreansk kosmetikk før kom til Norge.	Var hjemmeværende, jobbet litt innimellom når bekjente trengte hjelp.	Drev kafeteria i Vietnam.	Jobbet som regnskapsfører før jobben med sushi.

Hvor lenge har du drevet sushi utsalget?	Overtok sushiutsalg fra en annen i familien, drevet i 10 år.	Overtok et sushiutsalg i 2015, holdt på i fire år.	Begynte i 2011 sammen med min familie. Har pr. i dag 3 filialer. Vi eier hvert vårt selskap med samme navn, jeg og to av mine brødre.	17- 18 år	Selvstendig i 9 år.	2 år	Jobbet i 9 år i et annet sushi utsalg. Overtok sushienhet og drevet i 2 år.	Nettopp overtatt sushiutsalget i 2 mnd.	Vært i sushi bransjen i 20 år, en av de første. Startet som familiebedrift og gjennom barna etablert til sammen rundt 8 filialer.	Åpnet i 2003 som enkeltmannsforetak. Vi var jo en av de første som åpnet på den tid da sushi blomstret i Oslo. Det ble så stor suksess at vi åpnet flere nye som AS i 2006, totalt 3 filialer.
Annet										

### Hvordan stiftet man kjennskap til sushi?

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Hva visste du om sushi før du begynte?	Ingen forkunnskap.	Lite forkunnskap.	Lite forkunnskap. Så at det ble populært	Ingen forkunnskap	Ingen forkunnskap	Ingen forkunnskap.	Ingen forkunnskap	Ingen forkunnskap	Lite forkunnskap	Lite forkunnskap Så at det ble populært.
Hvordan/gjennom hvem ble du kjent med sushi?	Ble kjent med sushi gjennom familie, så hvordan andre gjorde det.  Min mor drev kafeteria fra Vietnam og startet sushi i Oslo. Hadde en slektning som lærte det i USA.	Da jeg kom til Norge, var sushi hot bransje. Alle spisesteder var opptatt av dette. Mye penger å tjene.  Ble ansatt i et sushiutsalg da jeg kom til Norge. Alle spisesteder var opptatt av sushi. Mye penger å tjene.	Selvlært via venner og bekjente. Lærte også gjennom å spise på andre steder og så hvordan maten ble sammensatt pluss mye på YouTube.	Startet i det kinesiske kjøkkenet. Kjente en sushikokk som var flink, selvlært ved å se på ham. Trenden gjorde at vi startet.	Jobbet først hos andre og lærte å lage sushi. Først arbeidsledig og fikk tilbud som kjøkken-assistent hos en vietnamesisk innehaver og fikk opplæring.	Eksmann startet AS med en annen og drev 3 ulike serverings-filialer gjennom 10 års periode. Lærte sushi gjennom ham. Overtok en av de tre filialene 100% etter hvert.	Arbeidsledig da kom til Norge. Sushi var min første jobb i Norge.	Har jobbet periodevis hos andre vietnamesere innen sushi og har alltid drømt om å drive mitt eget.	Lærte via mine barn, men erfaring fra næringen er noe jeg har hele tiden har hatt. Det er jeg som har hjulpet de med konseptet.  Min eldste sønn dro til Amerika og lærte seg å lage sushi der av bekjente. Ble suksessfullt og flere fulgte og åpnet.	Jeg lærte å lage sushi via min onkel som var en av de første vietnamesere som åpnet sushi i Oslo etter å ha vært på ferie i USA. Vi så hvor bra hans forretning gikk og vi hermet etter ham.
Annet										

## Hvilke faktorer var viktig for valget om å bli selvstendig næringsdrivende?

Intervju spørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Hvorfor valgte du sushi?	Bra inntjening, grei jobb å håndtere.	Fikk jobb hos vietnameser innen sushi og så hvor bra det gikk. Valgte selv å bli selvstendig.	Min bror ville starte fordi det var populært. Fikk lånt penger av familien og vi startet.	Interessant, popularitet, trendy.	Synes yrket passet inn, enkel å lære. Bedre enn å gå arbeidsledig.	Populær rett, enkel å lære. Glad i å lage mat, sushi er en kunst.	Elsker sushi, sundt og godt, ser også pent ut.	Enkelt å starte opp, grei jobb, bedre enn arbeidsledig	Popularitet. Mulighet til å leve av. Servering er jeg kjent med hjemmefra og kan drive med dette her også.	Ren forretning egentlig.
Størsteparten av sushi utsalg i Norge drives av vietnamesere. Hva tror du er årsaken til dette?	Sushi er jo enkel å drive, krever lite investeringer, lett å kopiere og med god inntjening	Vietnamesere er flinke til å kopiere, enkel å lære, lite investering med god inntjening. Godt alternativ til arbeidsledig.	Det er ikke så rart, sushi er jo asiatisk. Vietnamesere er flinke til å finne muligheter.	Lav kompetanse, lett å drive.	Et folkeslag som liker å klare seg selv. Mange har lite relevant bakgrunn til ny jobb i Norge. Sushi er asiatisk, lett å lære.	Enkel å kopiere og god fortjeneste, har i alle fall vært det. Enkelt å drive sushi.	Lett å lære, lav investering.	Lett å lære, lav investering.	Lett å starte opp, lett å lære. Du vet vi er jo vietnamesere, vi gjør det som er nødvendig for å klare oss uansett hva.	Lett å starte opp, lett å kopiere. Du vet hvordan vi vietnamesere er.
Var det lett å starte opp en sushi utsalg?	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.	Lett å starte opp.
Hva krevdes for å bli selvstendig næringsdrivende?	Ingen krav til utdanning, lite investering	Jeg kjøpte et utsalg, alt var ferdig. Krevde ingen ting av bakgrunn.	Krevde ingen utdanning å drive sushi, enkel å starte opp.	Litt avhengig konsept med tanke på kunnskaper og kompetanse.	Lav investering.	Ingen forkunnskaper.	Jeg overtok fra noen andre slik at alt var ferdig.			
Hvilke utfordringer hadde du?	Norsk språk samt forstå offentlige krav. Få tak i riktig personale. Må få hjelp av mine barn.	Norsk språk og følge norsk lov slik som skatt, regnskap og papirarbeid. Få tak i riktig personale.	Norsk har vært vanskelig samt forstå ulike krav. I starten ble det mye misforståelser, gikk bedre etter hvert.	Har både restaurant og takeaway. Tøff marked på takeaway, pris og volum er i fokus, men i restaurant går det på kvalitet og innovasjon. Skille mellom kriterier for restaurant og takeaway.	Etter hvert stor konkurranse, altfor mange like sushiutsalg. Priskrig. Utfordring er smilefjessystem et. Ansatte og papirarbeid.	Forstå offentlige krav slik som HMS.	Språkutfordring offentlige krav, HMS og ansatte. Får hjelp av min sønn.	Språk er veldig vanskelig. Offentlig krav for å drive egen virksomhet. Får hjelp av min sønn.	Norsk har vært utfordrende. Fikk hjelp av barna.	Det er vanskelig med personal, de er dyre og man har liksom ikke kontroll på dem. Sushikokker vokser liksom ikke på trær, de forlater deg og går over til andre om ikke arbeidsvilkårene er bra nok.

				Regnskap og papirarbeid er vanskelig.						
Annet										

## Om markedsforhold og konkurransesituasjon

Intervju spørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Er du glad for at du valgte sushi som din hoved sysselsetting? Hvorfor?	Ja, gir god inntekt, kan være egen sjef, men kan ikke bestemme sin egen tid, jobb hele tiden.	Ja, fin jobb. Liker å lage mat. Kan lage den annerledes enn andre. Er fornøyd: økt omsetning i fjor fra forrige året.	Ja, fin jobb, kan være kreativ fordi jeg liker å lage mat. Sushi er vakkert, sunt og smaker godt.	Mat er min lidenskap og mitt liv.	Ja, mye bedre enn å gå arbeidsledig	En grei jobb.	Grei sysselsetting	Ja, lett arbeide.	Ja, jeg kan sysselsette meg selv. Kan drive med det jeg kunne hjemmefra. Å jobbe i Norge som ansatt ville være vanskelig for meg. Jeg er pensjonist nå men er mye hos mine barn og hjelper dem.	Ja, må si det gav oss mye økonomisk frihet.
Hva kunne du tenke deg være annerledes?	For mange sushiutsalg i markedet. Bedre før.	Litt for mange som driver sushi.	For mange sushiutsalg i markedet.	Litt mer kvalitetskontroll for å sikre bedre tilbud i markedet.	Skulle ønske at det er mer lønnsomt slik at man kan få igjen for alle timene man er på jobb. Egentlig underbetalt i forhold til antall arbeidstimer.	Altfor mange som driver med det samme.	For mange som driver sushi, litt for enkelt å åpne.	For mange som driver sushi, litt for enkelt å åpne.	For mange som driver sushi, litt for enkelt å åpne.	Litt mer kvalitetskontroll for å sikre bedre tilbud i markedet.
Det er pr. i dag rundt 200 sushi utsalg i ditt område, hvordan påvirker det din forretning?	Konkurranse om kunden. Vanskelig, må jobbe hardt for å beholde kunden.	Stor konkurranse om kunden. Pris blir påvirket.	Vi må være ekstra flinke til å gjøre kunden fornøyd.	Alle i bransjen er på en måte konkurrenter, særlig asiatisk mat. Det er marked for alle typer.	Stor konkurranse. Bryr oss ikke om hvem som åpner	Færre kunder. For mange om beinet.	Færre kunder, konkurranse også fra autentisk mat fra andre land, som eksempel tyrkisk mat. Større valgmuligheter for kunden.	Sushi popper opp som sopp overalt. Mange tror at det er veldig enkelt å drive og de åpner hele tiden, både de som kan og de	Jeg er ikke redd for konkurranse.	Færre kunder og lavere inntjening.

								som ikke har peiling.		
Hva gjør du bedre enn konkurrenter?  Hva gjør konkurrenter bedre enn deg etter din oppfatning	Vi er nøye med gode råvarer, god oppskrift, god hygiene og kundeservice og ikke alt for dyr.  Prisen må være lav. Tenker ikke konkurranse, er ikke redd. Må fokusere å gjøre bedre. Hva andre gjør og ikke gjør har ikke noe med meg å gjøre.	Jeg liker å lage sushi som er annerledes enn andre. God service.  Tenker ikke på andre sushiutsalg rundt meg. Alle lager ikke god sushi. Vi har fått gode tilbakemeldinger fra kunden om at maten hos oss er god.	Vi serverer ikke autentisk japansk sushi. Vi serverer sushi med vietnamesisk vri. Så lenge sushi er laget av asiater og smaker godt er det ok for nordmenn.  Det er flere sushi utsalg i vårt område men jeg tror vi må bli bedre på det vi driver med slik at vi får flere fornøyde kunder. Hva andre gjør er ikke så viktig.	Har en høyere kvalitet og kompetanse enn andre.	Fokus på god mat, serverer lokal kjent smak ift. kundenes spisevaner.  God service og billig mat.	Ikke fokusere på andre. Har nok med det jeg driver.	Nordmenn er veldig prisbevisste. De forstår ikke at kostnad følger kvalitet. De vil ha god sushi, men den må være billig.	Nyovertakelse, men tror billig mat trekker kunder.	Så lenge maten lages fra hjertet, god hygiene og grei pris vil kunden komme til deg.  Hvem og hva andre driver med trenger jeg ikke å bekymre meg for.	De som etablerte seg senere var ren imitasjon av det vi drev med. De ødelegger markedet med lav pris.
På hvilken måte har markedet endret seg siden du begynte?	Pris har endret seg, råvarer høyere og utsalg lavere pris. Kundene krever god kvalitet for billig penge. Det er færre kunder enn tidligere. Altfor mange som driver sushi. Mer kontroll både hygiene og regnskap.	Flere utsalg av sushi og billigere.  Hyppigere kontroll.	Markedet er ikke lenger slik det var en gang. Før kostet laks 49 kr pr kilo, mens i dag koster den over 100 kr. Mens pris på råvarer og lønn til de ansatte går opp, går prisen på sushi stadig nedover. Kunder forstår ikke, de tenker	Delt marked: takeaway og restaurant. Krevende markedsforhold.  Strengere offentlig kontroll med Smilefjes system og regnskap.	Mye tøffere enn tidligere. Høyere kostnad med samme pris som før, og må ofte gå ned i pris.  Færre kunder og mindre fortjeneste.	Hardere kamp om kunden. Prisene blir stadig lavere. Råvarer blir dyrere og kostnad på ansatte er høy. Hyppig kontroll på både hygiene og regnskap.	Veldig stor priskrig mellom alle. Færre kunder og mindre fortjeneste. Dyr råvare og dyr ekstra arbeidskraft.		Det var enklere og bedre før. Kontroll og var mye enklere. Det var større fortjeneste også da prisene på råvarene var billigere enn nå. Det er så mange som driver med sushi at mengden av kunder må jo fordeles. Det er færre kunder og	Markedet endret seg etter at mange åpnet sushi. Det kom strengere kontroll, lavere inntjening pga kundefordeling samt høyere utgifter. Kostnad og inntjening står ikke helt i stil.

			bare billig penge. Det er også flere som driver med sushi i området. Strengere offentlige krav						vi selger til priser som var fra flere år tilbake mens utgifter går bare opp	
Annet										

## Tanker om framtidens utvikling

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Kan du tenkte deg å bli større/flere ansatte eller flere utsalg?  Hvorfor/hvorfor ikke?	Nei, har ikke kapasitet.  Nok med å holde denne gående. Er fornøyd med tilværelsen.	Nei, vanskelig med folk.  Er overarbeidet allerede. Må ha tid til familie også	Ja, da må vi ha nok gode folk.  For øyeblikket har jeg nok å gjøre	Ja, kjeder meg lett og liker utfordringer.	Nei, ønsker ikke å bli større. Vanskelig med kontroll av ansatte og administrasjon. Enklere å være liten.	Nei, fornøyd med tilværelsen. Det er heller ikke plass til flere i markedet.	Nei, har nok med å holde denne virksomheten gående. Dessuten er det nok med sushi i markedet. Dumt å satse mer her, vanskelig med ansatte også.	Nei, ikke for øyeblikket.  Dersom jeg ikke klarer meg, kan jeg vel slå meg sammen med andre.	Nei, tror ikke mine barn kan det. De har nok å gjøre. vanskelig å finne riktig folk. Jeg har nok med å hjelpe mine barn.	Vi hadde 3 filialer og sleit med kontroll og administrasjon. Ledelsesproblemer hopet seg opp, gode ansatte med kunnskaper var vanskelig.  Vi har jo solgt alle filialer. Det er min søster som har overtatt den siste.
Hva tenker du er forutsetning for å bli større i markedet?	Vet ikke. Det er så mange fra før, kanskje liten mulighet til å bli flere/større.	God sushi og kjempe billig.	Du må være veldig god på å drive forretning og forstå hva kundene ønsker.	Må ha et godt konsept.						Markedet må endre seg, alle kan jo ikke tjene slik situasjonen er.
Etter din mening hva kan tenkes være viktig for å klare seg i denne bransjen i framtiden?  Hvilke utfordringer og hvordan tenkes løst?	Om man skal klare å overleve i markedet tenker jeg at man må levere god kvalitetssushi, være hyggelig mot kunder og	Innovative retter, god mat og god hygiene. Da vil kunder komme til oss.  Nordmenn er vanedannende. Er de fornøyd et sted, blir de	God mat og god kundeservice. Må være god på å ikke sløse med råvarene.	Det krever høyere erfaring og kompetanse for å klare seg i markedet. Tøff bransje.	God mat som passer til den lokale ganen.  Få smilefjes og gi god kundeservice	Tror denne bransjen er på vei nedover. Man må nok kombinere med andre mattyper for å overleve.	Sushi er ikke like så populært som tidligere. Må kombinere med andre ting for å klare seg. Selv måtte jeg kombinere med pizza, selger	Billig mat.	Man må kunne godt det man driver med.  Oppfylle offentlige krav og lage mat fra hjertet.	Gode norsk kunnskaper God kompetanse innen bedrift/drive forretning Gode leder-egenskaper. God mathygiene

	følge offentlige krav til hygiene.	værende. Mange spiser samme meny hver gang.					bedre etter å ha gjort det.			God sushikvalitet  Må få ned bemanningsbehovet som er det dyreste elementet med mange utfordringer. Den som klarer å overleve i markedet må finne en måte å få opp inntjeningen samt kan lede og administrere sin virksomhet.
Om vi ser 5 år frem i tid, vil du være fremdeles i denne bransjen?  Hvilket endringer tror du har skjedd	Ja, så lenge nordmenn spiser sushi. tror ikke det blir slutt.  Kanskje flere av de som ikke kan drive sushi må legges ned. De som er igjen i markedet er de som kan.	Vanskelig å si, tror at mange må snart gi opp. Kan ikke fortsette på denne måten. Tror at kun de beste består i markedet: de som tilbyr den beste sushi. Nordmenn reiser mye og kan skille mellom god og dårlig sushi.	Så lenge det er kunder som ønsker vår mat, vil vi bestå.  Kun de beste vil klare seg i markedet. Alle kan jo ikke drive sushi.	Det er min lidenskap og levebrød. Ja, jeg vil alltid være i denne bransjen.	Så lenge det er folk som ønsker å spise sushi, vil vi være i bransjen.  Må være færre på markedet slik situasjonen er nå, alle kan ikke overleve.	Vet ikke. Bransjen er ganske ødelagt. Det nytter ikke å bare ha sushi. Må kombinere med noe annet. Selv har jeg måttet kombinere med vietnamesisk baguetter i tillegg til varmeretter for å få kabalen til å gå rundt.	Ikke så sikker. Markedet kan ikke fortsette sånn.		Kun de som kan lage sushi består. Noen må jo falle fra pga. sterkt prispress.	Markedet må endre seg radikalt. Tror markedet må få en større aktør som kan snu litt på trenden.
Annet										

## Kunnskaper om kjededrift

Intervjuspørsmål	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7	Svar 8	Svar 9	Svar 10
Kunne du tenke deg å bli med i en kjede, en franchise innen sushi slik	Nei. Jeg klarer meg selv. Den dagen jeg ikke	Nei, da mister jeg muligheten til å innovere	Nei, da er man underlagt andre.	Ja, det kan jeg tenke meg. Har tenkt på dette.	Ja, absolutt dersom det er et godt konsept	Nei, jeg klarer meg.	Nei, vanskelig nok å drive for seg selv. Må jo	Nei, klarer meg selv.	Nei, vi klarer oss. Det er når man ikke klarer seg at man må	Kan tenke meg et franchise konsept og jeg tror og håper

som f.eks. Peppes er innen pizza?	gjør det muligens.	Større investering og må dele på fortjenesten.			som gir bra inntekt.		dele fortjeneste i tillegg.  Liker å kunne bestemme selv		slå seg sammen med andre.	det kommer snart. Metoden er svar på et så konkurranseutsatt marked som sushi er blitt.
Hvilke fordeler og ulemper vil dette gi for din forretning	Kanskje mer synlighet i markedet. Må dele inntjeningen. Kan ikke bestemme selv	Bedre kjent navn på grunn av mye reklame, like navn på butikkene, men det er jo ikke ditt navn. Du må dele fortjeneste, ikke frihet til å bestemme.	Du kan bli bedre kjent, men det er jo ikke ditt.  Hvorfor skal vi være underlagt andre? Ikke sikkert at de klarer det bedre enn oss.	Det ville være helt fantastisk. Da kan man bare fokusere på å jobbe, slippe å tenke på ny meny, regnskap eller administrasjon  Må ha et godt konsept, lettere å klare seg i markedet.  Man er sterkere og mer synlig i markedet, men må dele fortjeneste	Slipper å følge med alt som skjer, får tilgang på nye retter.				Man må jo være underlagt andre, fordele på inntekt.	Fordeler: God kontroll og god ledelse, all offentlige krav er ordnet. Stordriftsfordeler - all administrasjon av regnskap osv. er tatt hånd om, man kan fokusere på sin kjernevirksomhet og overlate resten til moderskipet.  Ulemper: Må dele noe av fortjenesten og lite uavhengighet
Hva er viktig for deg om du skulle inngå i en større kjede	Må i alle fall gi god, bedre fortjeneste enn det jeg har i dag.	Ikke tenkt på det.	Vi klarer ikke oss og må klamre oss fast til andre.		Lønnsomt konsept med godt utviklet administrasjon.					Den må ha rammen rundt konseptet ferdig. Jeg kan bare fokusere på å drive min kjernevirksomhet.
Annet										