



Formidlingsøkonomi

En kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i den norske formidlingsøkonomien

Liv Helene Roverud & Tor Kristian Kjølvik

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning innen hovedprofilen Strategi og Ledelse (STR)

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar ansvar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen studerer kjennetegn ved nye koblinger av trepartsrelasjoner innen den norske formidlingsøkonomien. Her kjennetegnes tredjeparten ved at de er en formidlingsbedrift som kobler personer med kompetanse til kundebedrifter som har behov for kompetansen. Studiens innfallsvinkel er hvilken rolle formidlingsbedriftene som mellomledd har som 1) formidler, 2) arbeidsgiver og 3) organiserer og leder av arbeidet (oppgaveansvar). Her inngår bedriftenes rolle som formidler som en aktivitet i et verdinettverk. Dette settes sammen med hvordan formidlingsbedriftene oppfatter deres konkurransefortrinn og brukes til å analysere hvorvidt dette er relatert til deres rolle som formidler.

Formålet med studien er å få innsikt i nye koblinger av moderne trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet. Utredningen er en kvalitativ casestudie med eksplorerende forskningsdesign basert på tre norske formidlingsbedrifter. Studiens empiriske grunnlag er basert på dybdeintervjuer av grunnleggere og ledere av formidlingsbedriftene. Disse opererer innenfor tre ulike bransjer; IT-bransjen, media- og kommunikasjonsbransjen, samt musikk- og kulturbransjen. Innenfor alle bransjene har det vært vanlig med bruk av atypisk arbeid. Felles for alle tre casebedriftene er at arbeiderne i praksis fungerer som frilansere eller selvstendig næringsdrivende. I tidligere studier har mellomleddets rolle blitt analysert med utgangspunkt i det juridiske ansvaret de har ovenfor arbeidstakerne. Yrkesgruppen som formidlingsbedriftene benytter seg av er imidlertid i mindre grad regulert gjennom arbeidsmiljøloven. I tillegg til dette har flere av formidlingsbedriftene valgt å påta seg ansvar utover deres juridiske forpliktelser. Dette gjør at eksisterende litterære rammeverk, som beskriver tilknytningsformer for arbeid og mellomleddets (tredjeparts) rolle, ikke er dekkende for å beskrive formidlingsbedriftene.

I denne studien er det identifisert underdimensjoner som kan beskrive formidlingsbedriftens tre roller. Sammen utgjør underdimensjonene et faglig bidrag som beskriver norske formidlingsbedrifters rolle som mellomledd og gir innsikt i ”moderne” trepartsrelasjoner i det norske arbeidsmarkedet. I studien avdekkes det at alle tre casebedriftene innehar elementer fra alle tre rollene, hvorav de ut fra eksisterende litteratur ikke gjør det. Gjennom studiens analyse fremkommer det også at bedriftenes rolle som formidler og måten aktivitetene er organisert på i verdinettverket danner kilder til konkurransefortrinn.

Forord

Denne masterutredningen representerer avslutningen på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den ble skrevet vårsemesteret 2016, og tilsvarer 30 studiepoeng innenfor profilen Strategi og ledelse.

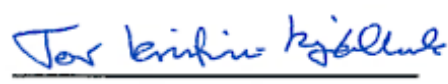
Vi ønsker å takke alle som har vært med å bidratt i løpet av prosessen. Dette gjelder først og fremst vår veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Han har vært behjelpelig gjennom alle oppgavens faser med raske og konstruktive tilbakemeldinger, både på mail og i veiledningsmøter. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til bedriftene (Konsus, MBFlex og Employ) som har deltatt i studien og til hver enkelt respondent som ble intervjuet. De har vist stor samarbeidsvilje og bidratt til verdifull datainnsamling.

Utredningen er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS, Future-Oriented Corporate Solutions. Programmets økonomiske støtte ga oss muligheten til å samle inn data fra ulike geografiske steder i Norge. Denne støtten har gjort studien lettere å gjennomføre.

Til slutt vil vi takke våre familier, Liv Helene sin samboer og Tor Kristian sin kone og datter, samt våre venner for deres tålmodighet og støtte underveis i prosessen. En spesiell takk rettes til hverandre, for et godt og fornøyet samarbeid.

Bergen, 10. juni 2016


Liv Helene Roverud


Tor Kristian Kjølvik

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	3
FORORD	5
1 INNLEDNING	13
1.1 ET ARBEIDSMARKED I ENDRING	13
1.2 UTGANGSPUNKTET FOR STUDIEN	13
1.3 PROBLEMSTILLING.....	15
1.4 AVGRENSNINGER.....	15
1.5 OPPBYGNING AV STUDIEN	16
2 LITTERATUR.....	17
2.1 TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	17
2.1.1 Ulike tilknytningsformer for arbeid	18
2.1.1.1 En klassifisering av det nye arbeidsmarkedet	20
2.1.1.2 Mellomledd i arbeidsmarkedet.....	22
2.2 TILKNYTNINGSFORM- ET STRATEGISK VALG	25
2.2.1 Atkinson- Den Fleksible bedriften	25
2.2.2 Transaksjonskostnadsteori	26
2.2.3 Eksterne i bedriftens kjerneaktiviteter	26
2.3 FORMIDLINGSBEDRIFTER	27
2.3.1 Definerings av formidlingsøkonomien	28
2.3.1.1 ”P2B”- En ny form for outsourcing	30
2.3.1.2 Bedriftenes motiv for bruk av formidlingstjenestene.....	33
2.3.1.3 Frilansernes motiv for bruk av formidlingstjenester	34
2.3.2 Omfanget av formidlingsøkonomien	35
2.4 STRATEGI OG KONKURRANSEFORTRINN	36
2.4.1 Ressursbasert teori	36
2.4.2 Nettverkseffekter og konkurransefortrinn.....	37
2.4.2.1 Verdinettverk.....	37
2.4.2.2 Nettverksekskternaliteter og strukturelle hull	40
2.4.3 Førstetrekksfordeler	41
2.5 STUDIENS TEORETISKE UTGANGSPUNKT OG BIDRAG	42
3 METODE.....	45
3.1 FORSKNINGSDESIGN	45
3.1.1 Forskningstilnærming	45
3.1.2 Casestudie	46

3.1.3	Forskningsmetode	46
3.1.4	Datainnsamling	47
3.2	VALG AV ENHETER OG INTERVJUOBJEKTER	47
3.2.1	Tilgang til data og forarbeid	47
3.2.2	Enheter og intervjuobjekter	48
3.2.3	Kjennetegn ved intervjuobjektene	50
3.2.3.1	Intervjuobjekter i Konsus	50
3.2.3.2	Intervjuobjekter i MBFlex	50
3.2.3.3	Intervjuobjekter i Employ	50
3.3	INTERVJUENE	51
3.3.1	Intervjuguide	51
3.3.2	Intervjuprosessen	51
3.4	ANALYSE AV DATA	53
3.4.1	Klassifisering av data	53
3.4.2	Presentasjon av funn	53
3.5	MULIGHETER OG BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN	53
3.5.1	Validitet	53
3.5.2	Reliabilitet	55
3.6	ETISKE HENSYN	56
4	EMPIRISK KONTEKST	57
4.1	ARBEIDSMILJØLOVENS REGULERING AV TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	57
4.2	KJENNETEGN VED BEMANNINGSLØSNINGENE I BRANSJENE	59
4.2.1	IT-bransjen- Konsus	59
4.2.2	Media- og kommunikasjonsbransjen- MBFlex	60
4.2.3	Musikk- og kulturbransjen- Employ	60
4.3	FORMIDLINGSBEDRIFTEN I DENNE STUDIEN	61
4.3.1	Konsus	61
4.3.2	MBFlex	61
4.3.3	Employ	61
5	PRESENTASJON AV FUNN	63
5.1	KONSUS	65
5.1.1	Bedriftens historie	65
5.1.2	Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Formidler	66
5.1.2.1	Kundenettverket	66
5.1.2.2	Tjenesteyting	67
5.1.2.3	Infrastruktur	68
5.1.3	Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver	69

5.1.3.1	Bemanningsstrategi	69
5.1.3.2	Kontraktene med frilanserne	70
5.1.3.3	Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes	71
5.1.4	Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse	72
5.1.5	Delspørsmål 2- Konsus sitt konkurransefortrinn	74
5.1.5.1	Bedriftens konkurransebilde	75
5.1.5.2	Utvikling og utfordringer	75
5.1.6	Oppsummering Konsus	77
5.2	MBFLEX	81
5.2.1	Bedriftens historie	81
5.2.2	Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Formidler	82
5.2.2.1	Kundenettverket	82
5.2.2.2	Tjenesteyting	83
5.2.2.3	Infrastruktur	85
5.2.3	Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver	85
5.2.3.1	Bemanningsstrategi	85
5.2.3.2	Kontraktene med frilanserne	86
5.2.3.3	Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes	87
5.2.4	Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse	87
5.2.5	Delspørsmål 2- MBFlex sitt konkurransefortrinn	88
5.2.5.1	Bedriftens konkurransebilde	89
5.2.5.2	Utvikling og utfordringer	90
5.2.6	Oppsummering MBFlex	92
5.3	EMPLOY	95
5.3.1	Bedriftens historie	95
5.3.2	Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Formidler	96
5.3.2.1	Kundenettverket	96
5.3.2.2	Tjenesteyting	97
5.3.2.3	Infrastruktur	98
5.3.3	Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver	99
5.3.3.1	Bemanningsstrategi	99
5.3.3.2	Kontraktene med frilanserne	99
5.3.3.3	Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes	101
5.3.4	Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse	101
5.3.5	Delspørsmål 2- Employ sitt konkurransefortrinn	102
5.3.5.1	Bedriftens konkurransebilde	103
5.3.5.2	Utvikling og utfordringer	104
5.3.6	Oppsummering Employ	106
6	SAMMENLIGNING OG DISKUSJON	109
6.1	DELSPØRSMÅL 1	109

6.1.1	Bedriftens rolle som formidler	109
6.1.1.1	Kundenettverket	109
6.1.1.2	Tjenesteyting	111
6.1.1.3	Infrastruktur	113
6.1.1.4	Bedriftens totale rolle som formidler	114
6.1.2	Bedriftenes rolle som arbeidsgiver	115
6.1.2.1	Bemanningsstrategi	116
6.1.2.2	Kontraktene med frilanserne	117
6.1.3	Bedriftenes rolle i organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)	120
6.1.4	Oppsummering- bedriftenes relative rolle som mellomledd	123
6.1.5	Kjennetegn ved arbeidskraften bedriftene bruker	125
6.2	DELSPØRSMÅL 2	127
6.2.1	Primær- og sekundæraktiviteter	127
6.2.1.1	Kundenettverket	127
6.2.1.2	Tjenesteyting	128
6.2.1.3	Infrastruktur	128
6.2.2	Konkurransebildet	129
6.2.3	Dimensjoner ved konkurransefortrinnet	130
6.2.3.1	Førstetrekksfordeler	131
6.2.3.2	Utfordringer for mellomledd i de tre markedene	132
6.2.4	Oppsummert Konkurransefortrinn	134
7	KONKLUSJON	135
7.1	HOVEDFUNN	135
7.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	137
8	REFERANSELISTE	139
9	VEDLEGG	153
9.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	153
9.1.1	Informasjon i begynnelsen av intervjuet	153
9.1.2	Spørsmål	153
9.1.3	Avslutningsvis	158
9.2	VEDLEGG 2: FORESPØRSEL TILSENDT BEDRIFTENE	159

Figurer

FIGUR 1 MELLOMLEDD I ARBEIDSMARKEDET (BONET, CAPPELLI & HAMORI, 2013, 343)	22
FIGUR 2 STUDIENS FORSKNINGSMODELL	43
FIGUR 3 STRUKTUR FOR FREMSTILLING AV HVERT CASE.....	63
FIGUR 4 HVORDAN KONSUS REKRUTTERER PERSONER MED KOMPETANSE.....	79
FIGUR 5 HVORDAN KONSUS FUNGERER	80
FIGUR 6 HVORDAN MBFlex FUNGERER.....	94
FIGUR 7 HVORDAN EMPLOY FUNGERER.....	108
FIGUR 8 BEDRIFTENES ROLLE SOM FORMIDLER.....	115
FIGUR 9 BEDRIFTENES ROLLE SOM ARBEIDSGIVERE	119
FIGUR 10 BEDRIFTENES ROLLE I ORGANISERING OG LEDELSE AV ARBEIDET	123
FIGUR 11 BEDRIFTENES RELATIVE ROLLE SOM MELLOMLEDD	124

Tabeller

TABELL 1 STUDIENS FORMIDLINGSBEDRIFTER OG DERES ARBEIDSMARKED.....	14
TABELL 2 TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	19
TABELL 3 KLASSIFISERING AV ARBEID (CAPPELLI & KELLER, 2013, 577).....	21
TABELL 4 RAMMEVERK FOR ANALYSE I	25
TABELL 5 OVERSIKT DELINGSØKONOMIEN OG FORMIDLINGSØKONOMIEN.....	29
TABELL 6 MARKEDSINDELING AV FORMIDLINGSØKONOMIEN	30
TABELL 7 OPPSUMMERING AV BEDRIFTSMOTIV	34
TABELL 8 OPPSUMMERING AV FRILANSMOTIV	35
TABELL 9 HR-ARKITEKTUR (LEPAK & SNELL, 1999).....	37
TABELL 10 BEDRIFTENE I DENNE STUDIEN OG DERES JURIDISKE ROLLE.....	49
TABELL 11 MELLOMLEDDETS ROLLE- RAMME FOR ANALYSE DELSPØRSMÅL 1	64
TABELL 12 KONSUS SIN ROLLE	78
TABELL 13 MBFlex SIN ROLLE	93
TABELL 14 EMPLOY SIN ROLLE	107
TABELL 15 BEDRIFTENES ROLLE SOM FORMIDLER.....	114
TABELL 16 BEDRIFTENES ARBEIDSKRAFT OG DERES DEFINISJONER.....	116
TABELL 17 BEDRIFTENES ROLLE SOM ARBEIDSGIVER.....	118
TABELL 18 BEDRIFTENS ROLLE I ORGANISERING OG LEDELSE AV ARBEIDET (OPPGAVEANSVAR)	122
TABELL 19 RAMMEVERK FOR ANALYSE II	125
TABELL 20 KONSUS, MBFlex OG EMPLOY BASERT PÅ RAMMEVERK FOR ANALYSE	126
TABELL 21 BEDRIFTENES KONKURRENTER	129
TABELL 22 DIMENSJONER VED BEDRIFTENES KONKURRANSEFORTRINN.....	131
TABELL 23 OPPSUMMERING AV BEDRIFTENES KONKURRANSEFORTRINN	134

1 Innledning

1.1 Et arbeidsmarked i endring

Arbeidsmarkedet slik man kjenner det i dag er i stor endring. Økt konkurranse og teknologisk utvikling har dannet grunnlaget for nye organisasjonsformer. Disse utfordrer den tradisjonelle formen for arbeidskraft hvor man jobber i bedrifter man er ansatt i. Formidlingsbedrifter som kobler sammen frilansere med bedrifter på tvers av bransjer og lokalisering er en økende trend i markedet. Felles for dem alle er at arbeidsrelasjonen er tilrettelagt for digitale plattformer (NHO, 2016). Formidlingsbedriftenes rolle er å koble personer med kompetanse til bedrifter som har behov for deres kompetanse. Dette er et fenomen som er spesielt fremtredende i det amerikanske markedet, men som også er på full vei til å etablere seg i Norge. Ettersom dette er et relativt nytt fenomen er det foreløpig lite forskning innen emnet, og det gjenstår fremdeles å etablere et lovverk som håndterer denne tilknytningsformen av arbeidskraft. Denne studien ser nærmere på slike nettverksbedrifter, heretter formidlingsbedrifter, og hvilke mekanismer det er mellom trepartsrelasjonene i denne økonomien. I litteraturen har det vært vanlig å beskrive trepartsrelasjoner basert på det juridiske ansvaret de ulike partene har. Det nye med trepartsrelasjonene i formidlingsøkonomien er at arbeidskraften i mindre grad er regulert av lovverket, samtidig som få av formidlingsbedriftene er arbeidsgivere ovenfor disse. Av den grunn er det ikke det juridiske ansvaret som er beskrivende for de nye trepartsrelasjonene, men heller hvilken rolle formidlingsbedriftene har valgt å ha som tredjepart. Dette har ført til at det finnes mange nye former for trepartsrelasjoner hvor det ikke forhåndsgitt, slik som i de ”gamle trepartsrelasjonene”, hvilken rolle formidlingsbedriftene har i forhold til å formidle (skaffe) arbeid til arbeidstakerne, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av aktivitetene.

1.2 Utgangspunktet for studien

De siste seks månedene har vært preget av flere medieoppslag knyttet til den stadig voksende delingsøkonomien i Norge (DN, 2015). Botsman (2013) velger å definere delingsøkonomi som: ”En økonomisk modell som går ut på å dele underutnyttet eiendeler, alt fra kompetanse til gjenstander, for en økonomisk eller ikke-økonomisk fordel” (forfatterens egen oversettelse). Ordet delingsøkonomi har imidlertid blitt kritisert for at det ikke alltid er deling som er i fokus. I mange tilfeller er det faktiske transaksjoner som utføres, og ”delingsøkonomi” blir derfor for snevert til å dekke disse forholdene. Det viser seg også at det

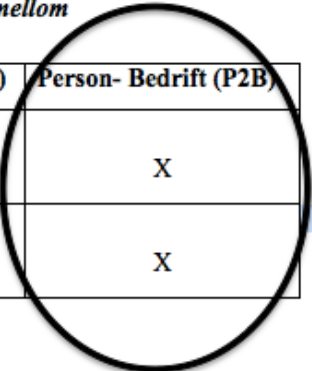
er et stort sprang mellom det som blir formidlet. Noen bedrifter fokuserer på koble personer som har kompetanse med personkunder (P2P), mens andre kobler personer med kompetanse til bedriftskunder (P2B). Det er også tydelig at noen selskaper benytter seg av et globalt arbeidsmarked, hvorav andre holder seg til lokale markeder (Nesheim & Jesnes, 2015). Denne studien tar derfor utgangspunkt i tjenester som tidligere kunne plasseres i delingsøkonomien, men som nå i større grad inngår i en formidlingsøkonomi.

Endringene som formidlingsøkonomien har brakt med seg er mange. En av de mest fremtredende er imidlertid en økende grad av løsere ansettelsesformer. Det som for noen år siden bestod av faste ansatte i topartsforhold, har i stor grad blitt erstattet av midlertidige eller kortsiktige arbeidsforhold i trepartsrelasjoner. Denne utredningen vil ta for seg bruken av trepartsforhold i et moderne arbeidsmarked. Hovedfokuset er på trepartsrelasjoner i den norske formidlingsøkonomi og hvilken funksjon disse bedriftene har som mellomledd. I denne studien er tredjepart en nettverksplattform som tilrettelegger for effektiv formidling mellom i) personer som tilbyr kompetanse og ii) bedrifter som har behov for kompetanse (P2B) (SNF og FAFO, 2015). Arbeidsmarkedet de benytter seg av varierer med hensyn på om det er lokalt eller globalt (tabell 1). Felles for dem er at tredjepart utfordrer standard arbeidsforhold både direkte og indirekte. Det eksisterer imidlertid lite forskning som tar for seg formidlingsbedrifter og deres rolle som tredjepart. Ettersom dette har blitt et fremtredende fenomen også på det norske arbeidsmarkedet tar denne utredningen for seg et interessant tema som kan bidra med ny kunnskap og forståelse om hvordan disse bedriftene fungerer.

Formidling mellom

	Person- Person (P2P)	Person- Bedrift (P2B)
Lokalt		X
Globalt		X

Arbeidsmarked



Tabell 1 Studiens formidlingsbedrifter og deres arbeidsmarked

1.3 Problemstilling

Formålet med denne studien er å få innsikt i nye koblinger av moderne trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet. Det empiriske grunnlaget består av tre norske formidlingsbedrifter som opererer innenfor ulike bransjer. Felles for bedriftene er at de fungerer som et mellomledd i markedet som benytter seg av fleksible tilknytningsformer for arbeid. I denne oppgaven ønskes det å se på hvilken rolle slike bedrifter har innenfor formidlingsøkonomien, og hvordan de oppfatter deres konkurransefortrinn. For å få innsikt i dette er det foretatt intervjuer av personer som etablerte selskapene om som er involvert i den daglige driften. Med bakgrunn i dette er følgende problemstillinger utarbeidet:

- 1) *Hva kjennetegner mellomleddets rolle i den norske formidlingsøkonomien?*
- 2) *Hvordan oppfatter bedriftene deres konkurransefortrinn, og hvordan er dette relatert til aktivitetene i verdinettverket?*

Videre i oppgaven vil det refereres til problemstillingene som henholdsvis delspørsmål 1 og delspørsmål 2.

1.4 Avgrensninger

Denne studien tar for seg trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet, med fokus på norske selskaper innenfor formidlingsøkonomien. Studien er avgrenset til selskaper som formidler kontakt mellom en person som har kompetanse og en bedrift som trenger kompetanse (P2B, tabell 1). Den andre delen av formidlingsøkonomien hvor bedrifter formidler kontakt mellom en person med kompetanse og privatpersoner som trenger kompetanse (P2P) er derfor ikke representert. Utredningen er basert på tre norske bedrifter som alle opererer innen ulike bransjer i det norske markedet. Felles for dem er at de fungerer som mellomledd i arbeidsmarkedet og representerer moderne tilknytningsformer for arbeid hvor tre parter er involvert. Gjennom denne studien ønskes det å se på hvilken rolle disse mellomleddene har som tredjepart i arbeidsrelasjonen. For å vurdere dette er det valgt å ta utgangspunkt i hvilken rolle bedriftene spiller som 1) formidler av arbeid, 2) arbeidsgiver og 3) organiserer og leder av arbeidet (oppgaveansvar). Med *formidling av arbeid* menes det om mellomleddet tilgjengeliggjør arbeid for personer med kompetanse og kobler disse sammen med bedriftskunder. Med rollen som *arbeidsgiver* mener det om mellomleddet innehar roller som arbeidsgiver normalt har i forhold til blant annet lønnsfastsettelse, forsikringsordninger, skaffe arbeidsoppgaver og juridisk ansvar. *Organisering og ledelse av arbeidet* handler om hvorvidt mellomleddet

påvirker utførelse og innhold i arbeidet, hvordan de tilrettelegger for arbeidsutførelsen og om de er involvert i ledelsen av arbeidet. Dette innebærer at andre roller som bedriftene eventuelt innehar ikke vil bli omhandlet i denne studien. Grunnet manglende forskning på norske formidlingsbedrifter er store deler av studien basert på litteratur fra USA, hvor formidlingsøkonomien har pågått i flere år. Denne litteraturen vil benyttes til å forstå fenomenet formidlingsøkonomi, og settes inn i en norsk kontekst ved å benytte data fra kvalitative intervjuer av tre norske formidlingsbedrifter. De empiriske dataene i denne studien strekker seg fra tidsrommet høsten 2015 til våren 2016. Dataene er representative for bedriftene i denne perioden og viser for øvrig til en interessant periode hvor formidlingsøkonomien etablerte et fotfeste i norsk næringsliv. Gjennom studien vil det også redegjøres for formidlingsbedriftenes konkurransebilde og hva de oppfatter som deres konkurransefortrinn. Denne delen av studien er derfor avgrenset til bedriftenes subjektive vurderinger av disse forholdene og det vil ikke bli analysert hvorvidt dette objektivt sett gir en korrekt representasjon.

1.5 Oppbygning av studien

Oppgaven starter med kapittel 2 hvor aktuell litteratur og teori presenteres. Dette kapitlet tar for seg tilknytningsformer for arbeidskraft, mellomledd i arbeidsmarkedet, strategi, nettverksteori samt andre teoretiske rammeverk som er relevant for å forstå hvordan formidlingsbedriftene fungerer. I kapittel 3 vil den metodiske tilnærmingen presenteres. Her fremlegges valg av forskningsdesign, innsamling av data og analyse. Det legges også frem en begrunnelse for valg av case og intervjurespondenter samt studiens begrensninger. Kapittel 4 redegjør for studiens empiriske kontekst. Her presenteres arbeidsmiljølovens regulering av tilknytningsformer for arbeid, kjennetegn ved bemanningsløsningen i bedriftenes bransjer og formidlingsbedriftene i denne utredningen. Sammen utgjør disse rammebetingelsen for studien og kan bidra til å belyse valg av tilknytningsformer for arbeid og dermed hvilken rolle bedriftene har som mellomledd. I kapittel 5 presenteres datagrunnlaget som er samlet inn fra bedriftene gjennom kvalitative intervjuer. Her vil hver bedrift presenteres separat hvorav analyse og sammenligning vil forekomme i kapittel 6. Kapittel 7 oppsummerer funn i foregående kapittel og avslutter med en konklusjon.

2 Litteratur

I dette kapittelet presenteres teori og litteratur som er relevant for studien. For å bedre forståelsen av hvordan formidlingsbedrifter fungerer vil det først redegjøres for teori om norske tilknytningsformer for arbeid basert på kategoriseringer av Rønning og Nesheim (2008). Deretter fremstilles Cappelli og Keller (2013) sin skildring av nye trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet. De to øvrige teoriene vil så settes sammen med Bonet, Cappelli og Hamori (2013) sin beskrivelse av mellomleddets rolle som tredjepart. Samme utgjør disse tre teoriene rammeverk for analysen. Dette oppsummeres i en tabell som vil brukes for å analysere de tre formidlingsbedriftene i denne studien og deres rolle som mellomledd (kapittel 6). For å belyse andre del av problemstillingen tilknyttet bedriftenes konkurransefortrinn redegjøres det for ressursbasert teori, nettverksteori, verdinettverk av Stabell og Fjeldstad (1998) samt førstetrekkefordeler. Det eksisterer lite kunnskap om hvilken rolle formidlingsbedriftene har som mellomledd (tredjepart) og hvorvidt organisering av deres aktiviteter bidrar til konkurransefortrinn. I tillegg har tidligere studier om formidlingsbedrifter hovedsakelig vært rettet mot det amerikanske markedet, mens det i denne studien fokuseres på norske formidlingsbedrifter. Det foreligger heller ingen forskning som tar for seg fordelene og eventuelt ulempene en formidlingsbedrift møter ved å være den første som etablerer seg på markedet. Forhåpentligvis vil denne studien kunne si noe mer om dette. Hensikten med det teoretiske rammeverket som benyttes er å utvikle en grunnforståelse av det som skal studeres, og disse teoriene vil ikke kunne testes i denne kvalitative studien. Teorirammen vil benyttes til sammenligning av resultater fra casestudien og til å avdekke nye funn.

2.1 Tilknytningsformer for arbeid

De siste tiårene har vært preget av store endringer i arbeidslivet. Teknologisk utvikling har dannet grunnlag for nye organisasjonsformer hvor arbeidsoppgaver og forholdet mellom partene i arbeidslivet er endret. I litteraturen skilles det normalt mellom standard og atypisk arbeid (Cappelli & Keller, 2013). I følge Kalleberg et al. (1997) kan atypisk arbeid betraktes som en motsetning til standard arbeid hvor man arbeider fulltid. Arbeidslengden er ikke forhåndsdefinert og arbeidet utføres hos arbeidsgiver som også har den administrative kontrollen over den ansatte. Inkludert i definisjonen for atypisk arbeid finner man derfor ansettelsesforhold som frilansere, selvstendig næringsdrivende, deltidsansatte og midlertidig ansatte. I denne delen av oppgave redegjøres det for hva som kjennetegner tilknytningsformene man har i Norge og hvordan dette kan settes inn i en litterær kontekst.

2.1.1 Ulike tilknytningsformer for arbeid

For å beskrive ulike tilknytningsformer for arbeid er det vanlig å skille mellom antall parter som er involvert i relasjonen (Olsen, 2006). For det første har man topartsforhold hvor det kun er to parter involvert, normalt arbeidsgiver og arbeidstaker. Den andre arbeidsrelasjonen er den hvor det er tre parter som er involvert. Med trepartsrelasjoner menes ansettelsesforhold hvor arbeidstaker forholder seg til to aktører, en arbeidsgiver og en kundebedrift av arbeidsgiver (Nesheim og Olsen, 2006). Den vanligste formen for trepartsrelasjoner er dem man kjenner gjennom bemannings- eller konsulentbedrifter hvor arbeidstakeren er midlertidig ansatt eller utleid til en kundebedrift som organiserer arbeidet. Rønning og Nesheim (2008) viste til at trepartsrelasjoner kan deles inn i to dimensjoner: a) bruk av fast eller midlertidig arbeidskraft, og b) hvem som organiserer arbeidet, kunden eller arbeidsgiver. Det vil nå presenteres hvilke tilknytningsformer for arbeid som finnes i Norge og hvordan disse faller inn under inndelingen til Rønning og Nesheim.

I Norge er det hovedsakelig fem ulike tilknytningsformer for arbeid (tabell 2). Disse er forankret i arbeidsmiljøloven og er basert på oppgaven som utføres (Nesheim, 2014): For det første har man **faste ansatte i topartsforhold**. Her inngår en arbeidskontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og arbeidsforholdet vedvarer frem til en oppsigelse. Den andre formen for tilknytning er gjennom **midlertidige ansettelser i topartsforhold**, hvor det er spesifisert en begrenset tidsperiode for arbeidsforholdet. Den tredje tilknytningsformen er **innleie gjennom trepartsforhold** (for eksempel bemanningsbyrå). Her er arbeidstaker ansatt hos tredjepart med fast eller midlertidig arbeidskontrakt. I dette arbeidsforholdet er den ansatte innleid til en annen bedrift og det er denne kundebedriften som organiserer og styrer arbeidet. Tredjeparten har kun det overordnede ansvaret for lønnsutbetaling, forsikringsordninger etc. Den fjerde tilknytningsformen er **kontrakt med en uavhengig oppdragstaker**. Innenfor denne tilknytningsformen finner man frilansarbeidere. Begrepet ”frilanser” har imidlertid flere betydninger og blir benyttet ulikt. Innen mediebransjen er det for eksempel vanlig å definere en frilanser som en person med flere oppdragstakere og et eget kontor (Norsk Journalistikklag, 2008). Det finnes to undergrupper av uavhengig oppdragstaker, hvorav det i denne oppgaven skilles mellom frilansere som *næringsdrivende* (Skattedirektoratet, 2007) og frilansere som *ikke-ansatte lønsmottaker* (Folketrygdloven § 1-9, Lovadta.no). Her er det ønskelig å presisere at frilansere som næringsdrivende er personer som utfører tjenester gjennom deres eget selskap, mens en frilanser som ikke-ansatte lønsmottaker er en som ikke arbeider gjennom sitt eget selskap. I de tilfeller hvor frilanseren

er næringsdrivende går kontraktene mellom deres eget selskap og kundebedriften. I det andre tilfellet jobber en person som ikke-ansatt lønsmottaker i kundebedriften. Kontrakten er da mellom frilanseren som privatperson og kundebedriften, og det inngår ingen ansettelseskontrakt i denne relasjonen. Felles for begge er at det er frilanserne selv som har oppgaveansvaret, men verken kundebedriftene eller frilanserne har arbeidsgiveransvar. Den femte og siste tilknytningsformen er **tjenester fra tredjepart (entreprise)**. Denne tilknytningsformen skiller seg fra andre trepartsforhold ved at tredjeparten både har arbeidsgiveransvar og oppgaveansvar. Dette innebærer at det er arbeidsgiver som er ansvarlig for ledelsen og kvaliteten av arbeidet som den ansatte leverer ovenfor kundebedriften.

Type tilknytningsform	Antall parter i relasjonen	Tidshorisont	Kontrakt mellom	Arbeidsgiver-ansvar	Oppgave-ansvar
1. Fast ansettelse	2	Fast	Arbeidsgiver- Arbeidstaker	Arbeidsgiver	Arbeidsgiver
2. Midlertidig ansettelse	2	Midlertidig	Arbeidsgiver- Arbeidstaker	Arbeidsgiver	Arbeidsgiver
3. Innleie	3	Fast/ midlertidig	Arbeidstaker- Tredjepart Tredjepart- Kundebedrift	Tredjepart	Kundebedrift
4. Uavhengig oppdragstaker:					
a. Frilanser (næringsdrivende)	2	Midlertidig	Frilanser (næringsdrivende)- Kundebedrift	Ingen	Frilanser
b. Frilanser (ikke-ansatt lønsmottaker)	2	Midlertidig	Frilanser (privat)- Kundebedrift	Ingen	Frilanser
5. Entreprise	3	Fast/ midlertidig	Arbeidstaker- Tredjepart Tredjepart- Kundebedrift	Tredjepart	Tredjepart

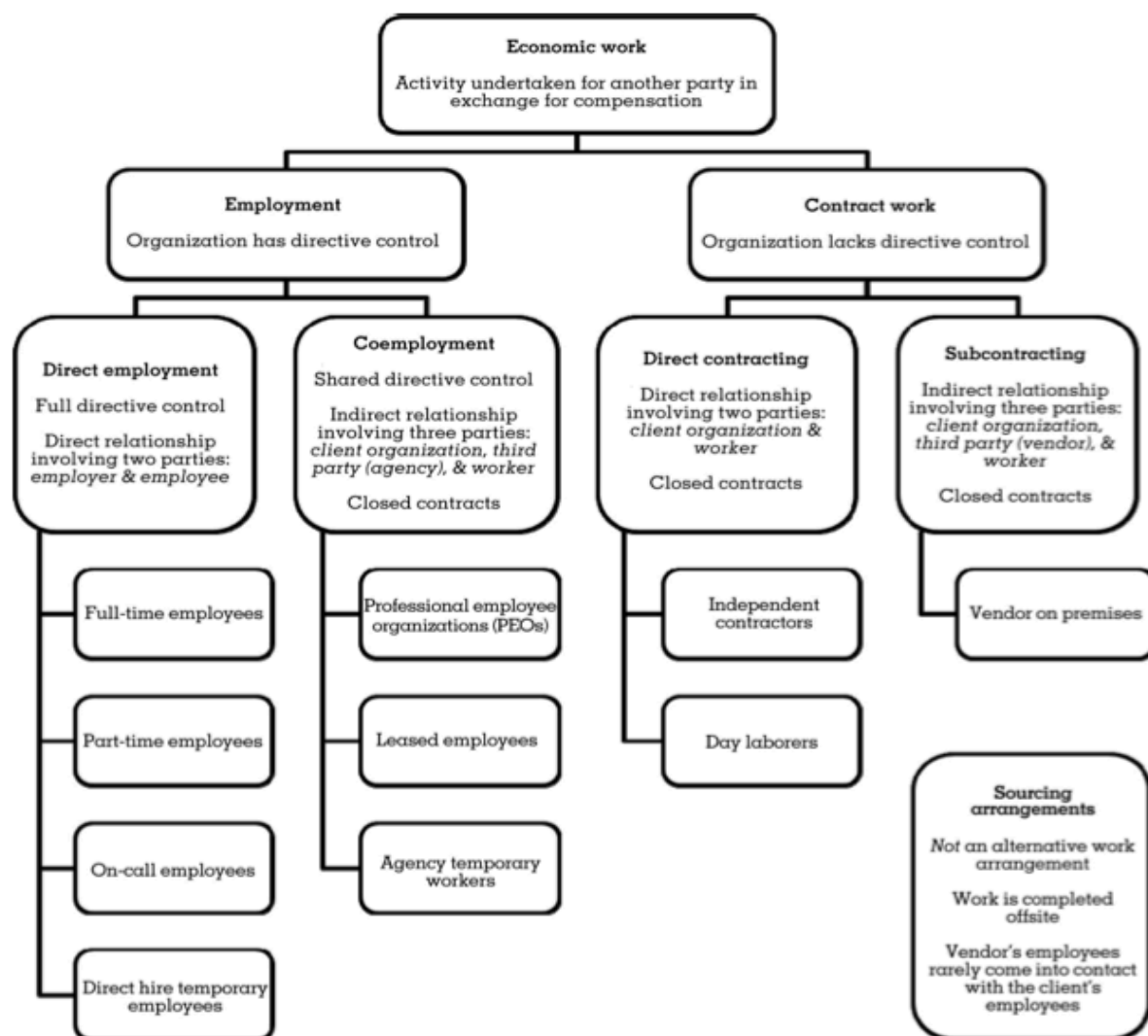
Tabell 2 Tilknytningsformer for arbeid

I Norge er det klare retningslinjer for når og i hvilket omfang man har mulighet til å benytte seg av de ulike tilknytningsformene for arbeid. Føringerne for dette ligger innbakt i arbeidsmiljølovens bestemmelser, som i all hovedsak favoriserer bruken av fast ansettelse. Selv om lovverket søker å beskytte faste ansatte (topartsforhold) og redusere bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid (Nesheim, 2014), har det i de senere årene i større grad blitt tilrettelagt for bruk av midlertidige ansettelser. Det finnes også forskning som viser til at det finnes en sjette tilknytningsform for arbeid (Nesheim, 2004). Her kjennetegnes arbeidskraften som en mellomform mellom *innleie* og *uavhengig oppdragstaker*. Dette er også en relasjon som i mindre grad er regulert gjennom arbeidsmiljøloven. Arbeidskraften

kan betegnes som **kontrakt med formidlet oppdragstaker** ettersom arbeidstakeren er avhengig av en tredjepart som formidler arbeid. Formidlet oppdragstaker minner om ”uavhengig oppdragstaker” ved at de ikke er en arbeidsgiver, men ulike oppdragsgivere. Det ligner også på ”innleie” ved at det er mellomledet som er ansvarlig for å anskaffe oppdrag og formidle dette til arbeidere med den riktige kompetansen.

2.1.1.1 En klassifisering av det nye arbeidsmarkedet

For å få en dypere forståelse av de ulike tilknytningsformene for arbeid utviklet Cappelli og Keller (2013) et klassifiseringssystem. Her skiller de tilknytningsformene for arbeid basert på hvem som har kontroll over arbeidsprosessen, hvor mange parter som er inkludert i relasjonen og hvordan de kontraktuelle forholdene er mellom disse. Deres klassifiseringssystem skiller seg fra tidligere forskning ved at de i større grad definerer gruppen arbeidere som faller inn under ”formidlet oppdragstaker” (nevnt over) og som i mindre grad er regulert gjennom lovverket. I tidligere forskning har man også hatt en tendens til å skille mellom standard og atypisk arbeid hvor hovedhensikten har vært å definere ”gode” og ”dårlige” jobber. I dagens arbeidsmarked er det ikke nødvendigvis fast ansettelse og trygge arbeidsbetingelser som er definisjonen på de ”gode” jobbene. Arbeid gjennom atypiske ansettelsesformer kan både gi høyere lønn, ha lengre arbeidsforhold og tilbyr mer fleksible arbeidsforhold enn tilsvarende muligheter gjennom fast ansettelse. I følge Cappelli og Keller (2013) krever dette et mer nyansert rammeverk dersom man skal forstå hva som kjennetegner konstellasjonen av tilknytningsformer som eksisterer i dagens arbeidsmarked. De utviklet derfor et rammeverk (tabell 3) med fokus på hvordan relasjonen mellom partene avhenger av hvem som har kontroll over arbeidsprosessen og hvem som er ansvarlig for delegering av arbeidet. Med kontroll menes her en organisasjon eller leders evne til å oppnå ønsket atferd fra arbeidstakerne (Edwards, 1979). Kontroll er et viktig begrep i klassifisering av ulike tilknytningsformer for arbeid og har også i tidligere studier vært en avgjørende faktor for å forklare atypiske ansettelsesrelasjoner (Kalleberg, 2000). En svakhet ved tidligere forskning er imidlertid at det ikke har vært et klart skille mellom hvordan graden av kontroll varierer mellom de ulike tilknytningsformene (Cappelli & Keller, 2013). I følge Cappelli og Keller (2013) fremkommer den største forskjellen i grad av delegeringskontroll, et begrep som angir hvorvidt det er arbeidsgiver som bestemmer hvordan arbeidet skal utføres eller om dette helt eller delvis reguleres av tredjepart.

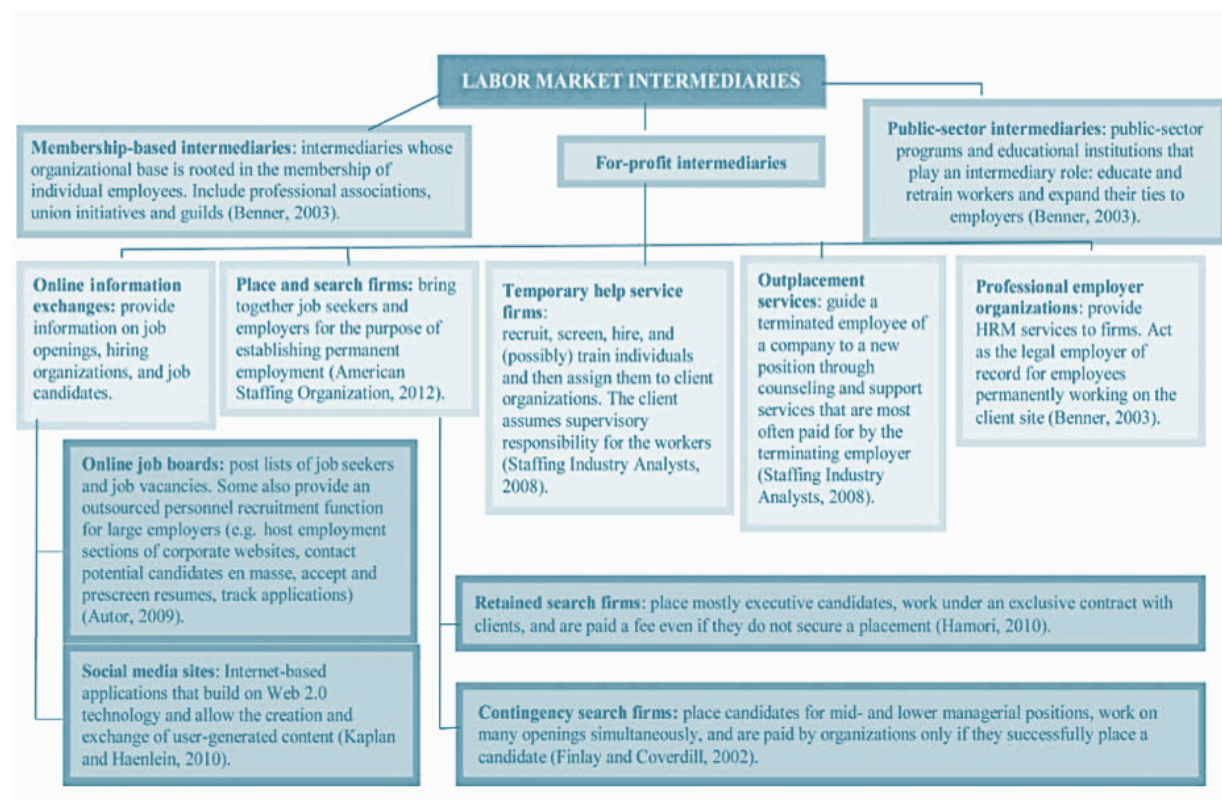


Tabell 3 Klassifisering av arbeid (Cappelli & Keller, 2013, 577)

For å presisere hvem som har delegeringskontroll i relasjonen skiller de derfor mellom ansettelse og kontraktuelle avtaler, henholdsvis regulert gjennom arbeidsmiljøloven (heretter AML) og lovverk for kontraktinngåelser. Som arbeidsgiver har man både makt og ansvar ovenfor ansatte fastsatt gjennom AML, hvorav man gjennom kontrakter mellom klient og arbeidstaker har markedsregulerte avtaler som håndheves av rettslige instanser (Cappelli & Keller, 2013). Innenfor disse to kategoriene er det imidlertid viktig å skille mellom hvor mange parter som inngår i relasjonen, altså hvorvidt det er toparts- eller trepartsrelasjoner. Et kjennetegn ved dagens arbeidsmarked er mer fremtredende bruk av trepartsrelasjoner, hvor virksomheter har mer begrensede muligheter hva angår delegeringskontroll sammenlignet med tilsvarende i topartsrelasjoner (Pfeffer & Baron, 1988). Deres rammeverk bidrar derfor med ny innsikt i hva som kjennetegner ”moderne” trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet som ikke er skildret i litteraturen tidligere.

2.1.1.2 Mellomledd i arbeidsmarkedet

Ut fra tabell 2 er det forklart at det finnes ulike norske tilknytningsformer for arbeid og at det varierer hvorvidt det er topart- eller trepartsrelasjoner. Det er også redegjort for at bruk av trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet er økende og at det varierer hvilken rolle tredjepart har (tabell 3; Cappelli & Keller, 2013). Utredningen vil nå gå nærmere inn på trepartsrelasjonene i arbeidsmarkedet og se på hvilken rolle mellomleddet spiller i arbeidsrelasjonen. Dette er relasjoner som kjennetegnes ved at tredjepart fungerer som et mellomledd mellom uavhengig oppdragstaker og bedriften som trenger arbeidet utført (Bonet, Cappelli og Hamori, 2013). De påvirker hvordan og hvilke arbeidstakere som kobles til bedrifter, hvordan oppgaver utføres og hvordan eventuelle konflikter løses (Autor, 2009). I følge Bonet, Cappelli og Hamori (2013) finnes det tre hovedtyper av mellomledd (figur 1). For det *første* har man medlemsbaserte mellomledd hvor man blant annet finner fagforeninger og andre yrkesorganisasjoner. For det *andre* er det mellomledd i offentlig sektor hvor man i Norge har organisasjoner som NAV. For det *tredje* har man profittskapende mellomledd som tilbyr informasjonsutveksling, ”matcher” kandidater og rekrutterer via nettsider. Det tredje og sistnevnte mellomleddet er imidlertid mest relevant for denne studien, og det vil bli sett nærmere på hva som kjennetegner funksjonene til dette mellomleddet.



Figur 1 Mellomledd i arbeidsmarkedet (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013, 343)

Som det fremgår av figur 1 er det variasjon i rollen profittmaksimerende mellomledd har i relasjonen. Likevel har de til felles at de overtar sentrale oppgaver som tidligere var håndtert av kundebedriftenes egne HR-avdelinger (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). I følge Bonet, Cappelli og Hamori (2013) kan mellomleddenes funksjon deles inn i tre kategorier basert på hvilke HR-oppgaver de overtar: tilbydere av informasjon, matchmaker og administratorer.

Mellomledd som informasjonstilbydere overtar rekrutteringsprosesser som kundebedriften tidligere utførte internt. Innen denne gruppen finner man "job boards, social media sites, membership-based intermediaries" og "outplacement agencies" (figur 1). Felles for mellomleddene som informasjonstilbydere er at de samler inn og tilgjengeliggjør informasjon om arbeidsgiver og ledige stillinger, eller om arbeidstakere. I noen tilfeller bistår de også brukerne av deres tjenester med å optimalisere informasjonen som legges ut. Disse mellomleddene driver derfor med formidling av oppdrag og inngår ikke i trepartsrelasjonen etter at arbeidstaker (oppdragstaker) og arbeidsgiver (oppdragsgiver) kjenner hverandres identitet. Felles for informasjonstilbyderne er at de reduserer problemer tilknyttet ugunstig utvalg ved å gjøre personer som allerede er i jobb tilgjengelig for arbeidsgivere (Cappelli, 2001). På den måten får bedrifter tilgang til både arbeidstakere som aktivt søker en jobb, men også til kandidater som er i jobb og som ikke er jobbsøkende (Cappelli, 2001).

Mellomledd som matchmaker overtar både rekruttering og seleksjon og er ansvarlig for å koble personer med kompetanse til bedriftskunder som har behov for kompetansen. Disse mellomleddene driver både med formidling av oppdrag og formidling av oppdrag til fast ansettelse hos kundebedrifter. Dette innebærer at de utveksler informasjon om motparten til henholdsvis oppdragstaker- og giver og inngår i trepartsrelasjonen frem til arbeidsforholdet starter. Deres rolle som formidler av oppdrag kan imidlertid gjenopptas dersom oppdragstaker ønsker nytt arbeid i fremtiden. Videre er det også vanlig at mellomleddet påtar seg ansvar for kvaliteten på tjenesten som leveres, og at de kun får betalt dersom deres jobbsøker faktisk velges av kundebedriften. Felles for mellomleddene som matchmaker er at de har mulighet til å samle inn mer informasjon om arbeidstakere og bedrifter. De kan ofte gjøre det rimeligere, og har større sannsynlighet for å finne en optimal sammensetning av parter, enn hva bedriften med et arbeidsbehov hadde klart på egenhånd (Bagues & Sylos Labini, 2009; Freeman, 2002; Lee, 2009).

Mellomledd som administrator ansetter arbeidstakere og overtar den juridiske rollen som arbeidsgiver. Innenfor denne gruppen finner man ”Profesional employer organizations” og ”Temporary help service firms” (figur 1). Disse er vanligvis ansvarlig for lønnsutbetaling, innbetaling av arbeidsgiveravgift (Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008), samt skaffe de ansatte arbeid hos kundebedrifter som mellomleddet har inngått en avtalekontrakter med (Cappelli & Keller, 2013). Mellomleddene som administrator formidler derfor oppdrag, hvor arbeidet ofte utføres i kundebedriftens egne lokaler, og hvor kundebedriften er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. De ansatte i det administrerende mellomledd har derfor plikter ovenfor to parter: arbeidsgiver og kundebedriften (Gallagher & McLean Parks, 2001). Mellomleddet inngår derfor i trepartsforholdet gjennom hele prosessen, men utover det finnes det stor variasjon i hvilke HR-oppgaver mellomleddet og kundebedriften eventuelt overtar (Klaas et al., 2005).

I litteraturen har det vært normalt å skildre trepartsrelasjonene i arbeidsmarkedet basert på hvem som er ansvarlig for å skaffe arbeidsoppgaver (oppdrag), hvem som har arbeidsgiveransvar (er arbeidsgiver), og hvem som organiserer og leder arbeidet. Basert på rammeverket til Bonet, Cappelli og Hamori (2013; figur 1), tilknytningsformer for arbeid (Rønning & Nesheim, 2008; tabell 2) og trepartsrelasjoner i det ”nye” arbeidsmarkedet beskrevet av Cappelli og Keller (2013; tabell 3), er det valgt ut tre dimensjoner som kjennetegner profittskapende mellomleddsrolle som tredjepart:

- 1) *Formidling*: driver mellomleddet (tredjepart) med formidling av arbeid, hvor det kobles personer med riktig kompetanse til oppdrag fra en kundebedrift?
- 2) *Arbeidsgiveransvar*: er mellomleddet (tredjepart) arbeidsgiver for de som utfører arbeidet og som en følge av det juridisk ansvarlig for arbeiderne (pensjon, forsikring osv.)?
- 3) *Organisering og ledelse av arbeidet* (oppgaveansvar): påvirker mellomleddet (tredjepart) utførelse, innhold og ledelse av arbeidet?

Videre i denne studien vil disse tre dimensjonene brukes som utgangspunkt for å beskrive hvilken rolle formidlingsbedriftene i denne studien har som mellomledd (tredjepart). Dimensjonene utgjør derfor rammen for analyse av formidlingsbedriftene som presenteres i kapittel 5 og 6 og kan oppsummeres i tabell 4.

Mellomleddets rolle som tredjepart

Tilknytningsform		Formidling	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)
	Uavhengig oppdragstaker			
	Formidlet oppdragstaker	X		
	Innleie	X	X	
	Entreprise	X	X	X

Tabell 4 Rammeverk for analyse I

2.2 Tilknytningsform- et strategisk valg

I dette delkapittelet fremlegges litteratur som redegjør for bedriftenes motiv for valg av tilknytningsform. Dette er relevant for å besvare oppgavens første delspørsmål, da valg av tilknytningsform legger føring for hvilken rolle tredjepart har ovenfor arbeidskraften som benyttes (tabell 4). I følge Nesheim (2014) kan det være ulike grunner til valg av arbeidstakernes tilknytningsform, og det trenger ikke nødvendigvis å være kjennetegn ved arbeidsoppgavene som legger føring for dette. I noen tilfeller kan valget være basert på strategiske vurderinger, i andre tilfeller kan det være reguleringer i arbeidsmiljø- og tjenestemannslov, forhold i arbeidsmarkedet, arbeidstakernes kollektive makt gjennom fagforeningene eller arbeidstakernes preferanser, som er avgjørende (Nesheim, 2014). Det sentrale spørsmålet som vil bli belyst i dette delkapittelet er: *Hvilke faktorer er styrende for valg av tilknytningsform for arbeid?*

2.2.1 Atkinson- Den Fleksible bedriften

For å forstå hva som er avgjørende for en bedrifts valg av tilknytningsform for arbeid må man forstå hvordan bedrifter organiserer aktiviteter. I følge Atkinsons modell *”Den fleksible bedriften”* (1984) vil bedrifter organisere aktiviteter basert på hva som gjør dem mest tilpasningsdyktig ovenfor et dynamisk og volatilt marked. Dette innebærer at man ønsker å organisere aktivitetene på den måten som gjør bedriften mest fleksibel både numerisk, finansielt og funksjonelt. For å forklare hva han mente med dette delte Atkinson (1984) bedriftens aktiviteter inn i to elementer; ”kjerne” og ”periferi”, hvor inndelingen er basert på ansattes delegerte oppgaver og oppgavenes strategiske viktighet. ”Kjernen” består av faste ansatte som innehar viktig bedriftsspesifikk kompetanse. Som en motsetning til dette har man ”periferi” som kjennetegnes av atypiske tilknytningsformer og oppgaver av lav strategisk viktighet for bedriften (de innehar generell kompetanse). Ettersom denne gruppen ansatte i

liten grad påvirker bedriftens konkurransefortrinn er det ofte dem som sies opp dersom bedriften opplever negative svingninger i markedet. Atkinson (1984) mente derfor at denne gruppen ansatte kunne bidra til å gi bedriften en **numerisk fleksibilitet**, og slik fungere som en buffer for faste ansatte i "kjernen". På den måten vil bedriften være mindre eksponert for risiko knyttet til svingninger i markedet (Smith, 2001). Bedriften vil også kunne oppnå en **finansiell fleksibilitet** ved å bruke denne type ansatte da de unngår overordnede ansettelseskostnadene (Davis-Blake & Uzzi, 1993) som blant annet pensjon, forsikring og sykelønn. Videre kan bedriften oppnå en **funksjonell fleksibilitet** ved at de kan leie inn ekspertise. På den måten kan de dekke inn et kortsiktig kompetansebehov uten å måtte forplikte seg til en fast ansettelse og kostnadene dette medfører (Harrison & Kelley, 1993; Smith, 2001). Dette kan tenkes å være en stor fordel for innovative selskaper som opererer i dynamiske markeder.

2.2.2 Transaksjonskostnadsteori

Atkinsons modell tar altså for seg hvordan bedriften velger tilknytningsform basert på et mål om størst mulig fleksibilitet. En annen teori som kan belyse valg av arbeidskraft er Williamsons transaksjonskostnadsteori (1986). Han forklarer at hvorvidt en oppgave eller aktivitet skal utføres internt (faste ansatte) eller kjøpes i markedet (frilansere, bedrifter) avhenger av hva som gir lavest transaksjonskostnader. Disse transaksjonskostnadene består av tre elementer; usikkerhet, frekvens og relasjonsspesifikke investeringer (Williamson, 1986). Her defineres relasjonsspesifikke investeringer som skreddersydd investeringer for relasjonen og som derfor har lav verdi i andre sammenhenger. I et ansettelsesforhold vil dette typisk være investering i bedriftsspesifikk kunnskap. Disse kjennetegnes ved at de har høy verdi innenfor selskapet, men liten verdi i en annen jobb. Desto høyere usikkerhet, frekvens og grad av relasjonsspesifikke investeringer, desto høyere er transaksjonskostnadene. Dette taler for å holde aktivitetene internt da faren for opportunistisme er høy. Dersom det motsatte er tilfelle og transaksjonen er av en generell karakter, er det mer gunstig å kjøpe dette fra markedet (Williamson, 1984). Senere i oppgaven vil det fremkomme at transaksjonskostnadsteorien er en viktig kilde for å forstå formidlingsbedriftene og deres konkurransefortrinn.

2.2.3 Eksterne i bedriftens kjerneaktiviteter

I følge Williamson (1984) bør aktiviteter som danner kilder til konkurransefortrinn utføres internt av ansatte i selskapet, da kjøp i markedet medfører fare for opportunistisme og dermed høye transaksjonskostnader. I de senere årene har det imidlertid vært en økning i bruk av atypiske tilknytningsformer inn mot kjerneaktiviteter. Det er ikke til å legge skjul på at dette

er arbeidskraft som kan gi bedriften klare fordeler knyttet til organisasjonsstruktur og funksjonalitet (Befort, 2003; Bendapudi, Mangum, & Tansky, 2003; Harrison & Kelley, 1993). Det vil nå bli sett på hva som kan være årsaken til at atypisk arbeidskraft benyttes inn mot strategisk viktige oppgaver, og hvordan dette kan settes inn i kontekst med etablert litteratur.

I den tradisjonelle teorien som er fremstilt så langt benyttes faste ansatte til å utføre sentrale oppgaver, og atypisk arbeidskraft til utførelse av standardiserte og mindre viktige oppgaver. Grunnen til at man tradisjonelt sett ikke har vært åpen for å bruke atypisk arbeidskraft inn mot strategisk viktige oppgaver er risikoen for lekkasje av kritisk kunnskap, og dermed faren for å skade konkurransefortrinnet (Matusik og Hill, 1988). Det finnes imidlertid studier som viser til at det i praksis er avvik fra disse teoretiske utgangspunktene. Barney og Kunda (2006) fant i en studie at flere eksterne ble brukt enten i eller tett opp mot bedriftens kjernevirksomhet. Her kom det frem at dette var spesielt fremtredende i de tilfeller hvor bedriftene selv ikke satt med tilstrekkelig kompetanse, ekspertene ikke ønsket fast ansettelse eller hvor bedriftene kun hadde et kortvarig behov for ekspertise. Bruken av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten kan derfor være hensiktsmessig, spesielt dersom bedriften opererer i volatile markeder preget av rask teknologisk endring (Poppo og Zenger, 1998). I slike tilfeller vil man ha behov for å få inn ny kunnskap for å fremme konkurranseevnen. Bruker man kun faste ansatte er det fare for at man stagnerer og ikke klarer å tilpasse seg endringene i markedet. Samtidig vil det ta tid og være kostbart å bygge opp ressursene og kompetansen internt (Leonard-Barton, 1992).

2.3 Formidlingsbedrifter

Utviklingen i dagens arbeidsmarked hvor løsere tilknytningsformer er mer fremtredende, kan i følge OSHWiki (2016) betraktes som et resultat av kontinuerlige endringer som strekker seg helt tilbake til midten av 70-tallet. Allerede da begynte man å se reallokeringer av arbeid som følge av sammenkoblingen mellom kommunikasjonsteknologi og informasjon. Videre fikk man på 80-tallet et skifte fra tradisjonelle arbeidsplasser til hjemmekontor. På 90-tallet tok man steget videre og startet med internasjonal outsourcing av jobber. Ved årtusenskiftet økte graden av globalisering og man kunne i større grad komponere arbeidskraften uavhengig av lokasjon. I inneværende tiår har den tidligere utviklingen muliggjort etablering av nye organisasjonsformer. Samtidig som færre arbeidere blir værende under en arbeidsgiver over lengere tid, har det vokst frem en industri av bedrifter som fungerer som en tredjepart ved å ”matche” arbeidskandidater med aktuelle jobber hos andre bedrifter (Bonet, Cappelli &

Hamori, 2013). Fra tilknytningsformer for arbeid presentert tidligere i dette kapittelet forklares det at ”formidlet oppdragstaker” er når en arbeidstaker (oppdragstaker) er avhengig av en tredjepart for å få tak i arbeid (oppdrag). Det vil nå bli sett nærmere på tredjepartene som formidler arbeid til disse, og som kan betegnes som formidlingsbedrifter. Innen formidlingsøkonomien finnes det flere begreper som omhandler slike trepartsrelasjoner og det vil nå bli gitt en kort gjennomgang av de ulike begrep som brukes. Dette gjøres for å sette formidlingsbedriftene inn i en kontekst hvor det beskrives hvordan disse skiller seg fra andre mellomledd (tredjepart) som formidler arbeid (delingsøkonomien). Dette vil bidra til å klargjøre hva som kjennetegner de tre casebedriftene som utgjør det empiriske grunnlaget i denne studien.

2.3.1 Definerings av formidlingsøkonomien

”Sharing economy” er et uttrykk som brukes om den stadig voksende delingsøkonomien og er basert på at man deler underutnyttet eiendeler, alt fra kompetanse til utstyr, for et økonomisk eller ikke-økonomisk vederlag (Botsman, 2013). Velkjente aktører innenfor delingsøkonomien er selskaper som Uber og AirBnB. Felles for bedriftene som opererer på dette markedet er at de i stor grad handler om personer som gjør sine private ressurser tilgjengelig for andre personer som har bruk for dem (P2P; tabell 5). Ordet delingsøkonomi har blitt kritisert for å være for snevert til å forklare omfanget av tjenestene som tilbys. I mange tilfeller omhandler disse faktiske, økonomiske transaksjoner og det kan da argumenteres for at ikke er en ”deling” som finner sted.

En annen medieomtalt økonomi er ”gig economy”, også omtalt som formidlingsøkonomi. Jeff Howe (2016) definerte formidlingsøkonomi som ”det å ta en jobb som normalt utføres av en bestemt aktør (vanligvis en ansatt) og outsource denne til en uidentifisert, stor gruppe av mennesker som en åpen telefonsamtale” (Howe, 2016, forfatterens egen oversettelse). Kjennetegn ved bedriftene i denne økonomien er at de fungerer som en online nettverksplattform som setter en person med kompetanse i kontakt med en annen aktør som har behov for kompetansen (tabell 5; Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014; Cherry, 2011; Eurofound, 2015; Felstiner, 2011; Howe, 2006). I følge De Stefano (2016) kan formidlingsøkonomien deles inn i to underkategorier; ”crowdwork” og ”work on-demand via apps”. ”Crowdwork” går ut på at bedrifter fungerer som en online nettverksplattform som setter personer med rett kompetanse i kontakt med bedrifter som har behov for denne kompetansen (P2B). Blant de etablerte aktørene for slike tjenester finner man det

internasjonale selskapet UpWork og norske selskaper som Konsus og MBFlex. Gjennom ”work on-demand via apps” tilbys enklere tjenester som for eksempel transport og rengjøring (P2P og P2B). Felles for tjenestene som tilbys her er at arbeidet formidles gjennom apper styrt av formidlingsbedriftene, og hvor disse er delaktige i fastsettelse av arbeidsbetingelsene og utførelsen av arbeidet (Aloisi, 2015; Dagnino, 2015; Greenhouse, 2015; Rogers, 2015). Flertallet av tjenestene som tilbys innenfor formidlingsøkonomien er imidlertid personer med kompetanse som settes sammen med bedrifter som har behov for deres kompetanse (P2B).

	Delingsøkonomien: ”Sharing-economy”	Formidlingsøkonomien: ”Gig economy”	Fellestrekk
1. Begrepene benyttes om	Når privatpersoner av økonomisk eller ikke-økonomiske grunner tilbyr deres egne ressurser til andre personer (P2P)	Når personer av økonomiske grunner tilbyr sin kompetanse til bedrifter som har behov for kompetansen (P2B)	Begge bygger på utnyttelse av underutnyttede ressurser
a) Ressurser	Outsourcing av ressurser	Outsourcing av arbeidsoppgaver	Tilrettelegger for atypisk arbeid
b) Selskaper	Uber og AirBnB	UpWork, Konsus og MBFlex	
2. Utføres	Via apper	Via nettverksplattformer og apper	
a) Hvordan styres	Ofte brukerbetingelser på appene	Ulikt hvilken rolle nettverksplattformen spiller	

Tabell 5 Oversikt Delingsøkonomien og Formidlingsøkonomien

Likevel fremgår det av litteraturen at det er et relativt svakt skille mellom oppgaver som skiller delingsbedriftene fra formidlingsbedriftene. Felles for delings- og formidlingsbedriftene er at de tilrettelegger for interaksjon mellom tilbydere og de som etterspør tjenester gjennom internettbaserte plattformer, og at denne interaksjonen kan skje raskt (De Stefano, 2013). Gjennom nettverksplattformene har man også som tilbyder og etterspører tilgang til et større nettverk enn hva man som enkeltaktør klarer å opparbeide seg (McKinsey, 2015). Det største skille mellom bedriftene innen de to økonomien er trolig at formidlingsøkonomien i større grad tilrettelegger for oppdeling av arbeidsoppgaver slik at

disse kan utføres av flere aktører i stede for en ansatt alene (Kittur et al., 2013). Delingsøkonomien omfatter privatpersoner som overtar tjenester som tidligere ble tilbydd av bedrifter, ved å bruke private ressurser. Videre kan det som sagt argumenteres for at ”deling” er for snevert til å beskrive tjenestene til for eksempel Uber og AirBnB. Ettersom dette er aktører som formidler tjenester og som gjennom disse transaksjonene oppnår en økonomisk profitt, er det mer korrekt å omtale disse som formidlingsbedrifter. Med utgangspunkt i det kan det skilles mellom aktørene i formidlingsøkonomien basert på kjennetegn ved arbeidsmarkedet og kundene (Cardon & Casilli, 2015; Kessler, 2015; Said 2015; Smith & Leberstein, 2015). I noen tilfeller består nettverket av lokale arbeidsmarkeder, i andre tilfeller globale (De Stefano, 2016; Geen & Barnes, 2013) der kundene enten er privatpersoner (P2P) eller bedrifter (P2B). En oppsummering over inndelingen i formidlingsøkonomien samt eksempler på aktører er fremstilt i tabell 6.

Formidling mellom

<i>Arbeidsmarked</i>	Person- Person (P2P)	Person- Bedrift (P2B)
	Lokalt Uber Airbnb	Employ MBFlex
	Globalt	Konsus UpWork

Tabell 6 Markedsinndeling av formidlingsøkonomien

2.3.1.1 ”P2B”- En ny form for outsourcing

Det vil nå redegjøres for hva som kjennetegner formidlingsbedriftene som opererer innenfor ”P2B”, ettersom dette er markedet som alle de tre casebedriftene i denne studien operer innenfor. Litteratur fremstilt i dette delkapittelet vil derfor være nyttig for å belyse hvilken rolle disse har som mellomledd (delspørsmål 1) og hvorvidt dette varierer med andre formidlingsbedrifters rolle som tredjepart

Som fremstilt over tilrettelegger formidlingsøkonomien, i større grad enn tidligere, for oppdeling av arbeidsoppgaver (Kittur et al., 2013). Innenfor denne oppgavedelingen er det likevel stor variasjon i oppgavene som utføres (De Stefano, 2016). På den ene siden har man mindre og standardiserte oppgaver som utlyses, da man ikke ønsker å benytte faste ansatte med høy kompetanse (for eksempel lage PowerPoint presentasjoner) (Irani, 2015). På den

andre siden har man oppgaver hvor det etterspørres svært kunnskapsrike arbeidstakere som kan hjelpe bedriften med et spesifikt problem i en begrenset periode (Felstiner, 2011). Her inngår også mer kreative oppgaver som utvikling av bedriftslogo, nettsider og markedskampanjer (Kittur et al., 2013; Leimeister & Durward, 2015). Det er også variasjon i hvordan arbeid utlyses og hvordan betalingsbetingelsene er på plattformene (Eurofound, 2015; Huws, upublisert). Det er ikke uvanlig at det utlyses en konkurranse på nettverksplattformen. Her kan det være flere personer som jobber med samme oppgave, men hvor kun det beste bidraget belønnes (De Stefano, 2016). I andre tilfeller velges de kandidatene som er først ute. Hvordan oppgaver utlyses og formidlingsprosessen forløper kan i følge Wexler (2010) deles inn i fem separate steg:

Steg en: bedriften erkjenner at de har en oppgave eller et kompetansebehov som er mer hensiktsmessig å dekke ved å bruke andre enn sine egne ansatte.

Steg to: bedriften legger ut beskrivelse av oppgaven som skal utføres på en internettplattform for å finne personer med riktig kompetanse. Hvordan bedriftene velger å gå frem i dette steget kan imidlertid variere noe. Noen ønsker kun å legge ut oppgaven for så å bruke nettverksplattformen til å koble dem opp med aktuelle kandidater. Andre ønsker å lansere oppgaven som en konkurranse hvor de ber om at det sendes inn løsningsforslag.

Steg tre: bedriften samler inn aktuelle søkere eller forslag.

Steg fire: bedriften velger ønsket kandidat eller forslag.

Steg fem: bedriften må så vurdere om de skal bruke kandidaten videre eller om de kun har bruk for forslaget.

Hvordan interaksjonen er mellom partene er imidlertid ulik og det variere hvorvidt arbeidstakeren har kontakt med kundebedriften eller ikke. I de tilfeller hvor det ikke er direkte kontakt mellom arbeidstaker og kundebedrift er det tredjepart (nettverksplattformen) som videreformidler det ferdigstilte produktet til kundebedriften (De Stefano, 2016). I de tilfeller hvor det er direkte kontakt mellom dem fungerer ofte tredjepart kun som et formidlingsledd som tilrettelegger for arbeidsrelasjonen (Risak & Warter, 2015). Ettersom formidlingsbedriftene kan ha ulike funksjoner i relasjonene vil også deres økonomiske gevinster fastsettes på ulike måter. Noen plattformer tar utgangspunkt i en prosentrate av lønnen som avtales mellom frilanser og bedrift. Andre har en fastpris for publisering av oppdrag på plattformen (Eurofound, 2015).

I følge Howe (2006) kan arbeidet formidlingsbedriftene tilrettelegger for betraktes som en ny form for outsourcing. Normalt innebærer outsourcing overflytting av både arbeidsgiveransvar og organisering av arbeidet til en ekstern part (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Når det kommer til formidlingsøkonomien, er det imidlertid variasjon i hvorvidt de har arbeidsgiveransvar og organiserer arbeidet. Rollen som disse bedriftene spiller skiller seg fra det etablerte rammeverket for tilknytningsformer ettersom tredjepart (formidlingsbedriftene) her fungerer som en online matchmaker mellom en person med kompetanse og en motpart som har behov for kompetansen (Wexler, 2010).

For å forstå hva som kjennetegner disse relasjonene og for å få innsikt i hvem som har ansvar, må det betraktes hvilken type formidlingsbedrift det er. Et vanlig kjennetegn ved arbeid som formidles via apper ("work on-demand via apps") er at eier påvirker fastsettelse av arbeidsbetingelsene og gjennomføringen av arbeidet (De Stefano, 2016). Innenfor nettverksplattformene ("crowdwork") er det derimot mer vanlig at formidlingsplattformene kun fungerer som et mellomledd (Kittur et al., 2013), og involveres hverken i organiseringen av arbeidet, lønnsutbetalinger og forsikringer, slik som man ser i andre former for trepartsrelasjoner (for eksempel bemanningsbyråer eller konsulentbedrifter). En annen forskjell mellom de to er arbeidsmarkedet de opererer innenfor, hvorav den førstnevnte i større grad begrenser seg til et lokalt arbeidsmarked gir sistnevnte ofte tilgang til et globalt arbeidsmarked (Aloisi, 2015; Greenhouse, 2015; Singer, 2014).

Videre mente Flestiner (2011) at det er viktig å være klar over at formidlingsbedriftene ikke bare er en formidler av jobber, de bidrar også til fastsettelse av arbeidsbetingelsene for frilanserne som utfører arbeidet på disse plattformene. Selv om formidlingsbedriftene varierer med hensyn til både bransje og type arbeid de utfører, har de til felles at de gjør det lettere for bedrifter å unngå bruk av tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid (Flestiner, 2011). Han mente at arbeidet som frilanserne utfører minner om "subcontracting", midlertidige ansettelser og andre former for outsourcing. Men til forskjell fra passive mellomledd i verdikjeden innehar de en form for kontroll enten i form av etablering eller oppfølging av arbeidsrelasjonene. I tillegg til dette genererer de inntekter basert på omfanget av aktiviteten på deres formidlingsplattform.

Det at disse jobbene skiller seg ut fra det etablerte rammeverket er også en utfordring i forhold til lovverket. Per i dag er det ikke etablert et tilstrekkelig regelverk for å håndtere

denne formen trepartsforhold (Eurofound, 2015; Kaufman, 2008), hvor arbeiderene klassifiseres som frilansere eller selvstendig næringsdrivende (Risak & Warter, 2015; Smith & Leberstein, 2015; Sprague, upublisert). I følge Flestiner (2011) kan det være særegenheten ved formidlingsøkonomien som er årsaken til at det ikke er et klart definert regelverk for dette markedet. Han påpeker blant annet at manglende fysisk arbeidssted er noe som gjør det utfordrende for lovverket å håndtere disse relasjonene og tilknytningsformene for arbeid. Resultatet av dette er at frilanserne innen formidlingsøkonomien ikke har det samme sikkerhetsnettet knyttet til arbeidet som i andre ansettelsesforhold er klart definert i lovverket (herav pensjonsordninger, sykeordninger og andre forsikringer) (Rogers, 2015). Deres arbeidsbetingelser fastsettes derfor i stor grad gjennom nettverksplattformenens egne betingelser eller etter direkte avtale mellom frilanseren og bedriften (Klebe og Neugebauer, 2014).

2.3.1.2 Bedriftenes motiv for bruk av formidlingstjenestene

Det at frilanserne har svakere arbeidsbetingelser medføre også reduserte kostnader for bedriftene. Det kan gi dem et insentiv (tabell 7) til å bruke denne formen for arbeidskraft (frilansere) i stede for andre tilknytningsformer for arbeid (Klebe & Neugebauer, 2014). I følge Flestiner (2011) oppnår bedrifter to fordeler ved å bruke denne arbeidskraften: fleksibilitet og tilgjengelighet. Gitt at man har et tilstrekkelig stort nettverk av ressurser tilgjengelig på plattformen, vil dette bidra til at bedrifter kan få arbeidskraft med høy kompetanse og erfaring, så og si uavhengig av sin størrelse. Ofte vil det være disse personene, som ikke har en direkte tilknytning til bedriften, som kommer med innovative ideer som kan løse interne problemer (Lilien et al., 2002; Kristensson, Gustafsson & Archer, 2004; Hienert, Von Hippel & Berg, 2014). Formidlingsøkonomien åpner også for at personer kan samarbeide om en felles oppgave og skape verdi uavhengig av deres geografiske lokalisering (Brabham, 2013). I mange tilfeller kan dette lede til bedre resultater enn om man bare benytter seg av en ekspert (Surowiecki, 2004; Jeppesen & Lakhani, 2010).

En annen fordel er at arbeidsstokken kan skaleres opp og ned etter behov og det bidrar derfor til en større fleksibilitet enn gjennom bruk av standard tilknytningsformer for arbeid. Arbeidskraften er tilgjengelig akkurat når bedriften har behovet og den kan dermed lettere tilpasses endrede bemanningsbehov (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014). På den måten betaler bedriften kun for det arbeidet som faktisk utføres (Irani & Silberman, 2013). Dette bidrar til at de i større grad redusere transaksjonskostnader og forsinkelser som ofte er

forbundet med å bruke utenforstående kontraktører til å utføre arbeidet (Flestiner, 2011). Fleksibiliteten er også relativt billig sammenlignet med alternative former for arbeidskraft. Bedriftene i disse relasjonene trenger heller ikke en leder til å bistå arbeideren, samtidig som man unngår kostnader ved rekruttering og oppsigelser. Dette reduserer også søkekostnadene forbundet med å finne riktig arbeidskraft, ettersom det er frilanserne på plattformen som oppsøker bedriften og ikke bedriften selv som aktivt må lete etter arbeidstakere. Bedriftene kan derfor oppnå store fordeler ved å være del av formidlingsøkonomien, både med hensyn til fleksibilitet og reduserte kostnader.

Bedriftsmotiv for bruk av formidlingstjenestene	Forklaring
Lavere kostnader	Rimeligere tjeneste sammenlignet med alternativene: lavere søkekostnader og slipper å lede arbeidet
Fleksibilitet	Mulighet til å skalere arbeidsstokken opp og ned etter behov
Tilgjengelighet	Tilgang til kompetanse de ikke selv har og uavhengig av bedriftens størrelse
Unik komposisjon av arbeidskraft	Tilgang til arbeidskraft på tvers av geografiske områder kan føre til unik sammensetning av arbeidskraften

Tabell 7 Oppsummering av bedriftsmotiv

2.3.1.3 Frilansernes motiv for bruk av formidlingstjenester

Frilansernes motiv (tabell 8) for å inngå i disse arbeidsrelasjonene er ifølge Klebe og Neugebauer (2014) at de verdsetter fleksibiliteten som denne ansettelsesformen gir. De har større grad av autonomi både i form av arbeidstid og oppgaver, og har de behov for arbeid kan de markedsføre seg selv via apper eller nettverksplattformer (Hall & Krueger, 2015; Harris & Krueger, 2015). I likhet med selskapene er det også for frilanserne lave inngangsbarrierer samtidig som det er lite risiko og kostnader ved å forlate markedet (Flestiner, 2011). Med den økte fleksibiliteten som formidlingsøkonomien skaper åpnes det også for andre yrkesgrupper som ikke har mulighet til å være delaktig i arbeidsmarkedet gjennom mer tradisjonelle ansettelsesrelasjoner (De Stefano, 2013). Det kan for eksempel være hjemmевærende, personer som er uføre, personer som ikke har mulighet til å jobbe fulltid, eller som ønsker en høyere inntekt. Hvor stor fleksibilitet reelt sett er kan imidlertid variere og avhenge i mange tilfeller av brukerbetingelsene på nettverksplattformen. For det første krever noe at et

minimumsnivå av jobbene som tilbys må aksepteres (De Stefano, 2016). For det andre kan deltakelse i et globalt arbeidsmarked føre til reduserte kompensasjoner som følge av presset konkurranse (Agrawal et al., 2013; Kingsley, Gray & Suri, 2014). En videre konsekvens av dette er at noen arbeidere må jobbe flere timer og gi opp en del fleksibilitet for å oppnå en tilstrekkelig inntekt (Aloisi, 2015; Cherry, 2009, Eurofound, 2015, Felstiner, 2011).

Frilansernes motiv for bruk av formidlingstjenestene	Forklaring
Fleksibilitet	Mulighet til å velge når og hvor mye man ønsker å arbeide
Autonomi	Valgmulighet i forhold til arbeidstid og oppgaver
Lave inngangsbarrierer	Lavere søkekostnader og liten risiko
Større deltakelsesmuligheter	Flere yrkesgrupper har mulighet til å delta i arbeidsmarkedet ettersom arbeidet er uavhengig av lokalisering

Tabell 8 Oppsummering av frilansmotiv

2.3.2 Omfanget av formidlingsøkonomien

De siste ti årene har det vært en betydelig vekst i arbeid utført gjennom formidlingsplattformer (Flestiner, 2011). I starten var det hovedsakelig mindre selskaper med begrensede ressurser som benyttet seg av disse tjenestene. Plattformene tilrettela for at slike bedrifter kunne få tilgang til spesialkompetanse både billigere og raskere enn hva de kunne klart på egenhånd (Flestiner, 2011). Ettersom plattformene utviklet seg og nettverkene ble større ser man imidlertid en økning i store og mellomstore selskaper som benytter seg av tjenestene. Det har vist seg å være vanskelig å kartlegge det totale omfanget av formidlingsøkonomien. Dette skyldes både det store mangfoldet av aktører så vel som at denne økonomien i seg selv er dårlig definert. Det er også vanskelig å finne et pålitelig tall dersom man kun tar utgangspunkt i antall plattformer og brukere (OSHWiki, 2016). Dette er i følge OSHWiki (2016) både fordi antall plattformer er høyt samtidig som det vokser raskt. I tillegg vil trolig antall registrerte medlemmer per plattform gi et unøyaktig tall, ettersom noen registrerte brukere kan være inaktive og samme person kan registrere seg på flere plattformer.

2.4 Strategi og konkurransefortrinn

For å forstå hvordan norske formidlingsbedrifter utvikler et konkurransefortrinn må man se nærmere på hva som menes med konkurransefortrinn og hvordan dette henger sammen med tilknytningsform for arbeid. Første del av dette delkapittelet vil derfor ta for seg ressursbasert teori som gir en innføring i hva konkurransefortrinn er og hvordan det oppstår. Deretter vil det med utgangspunkt i nettverksekskternaliteter vurderes hvordan bedrifter kan oppnå konkurransefortrinn ved å inngå i nettverk. Avslutningsvis redegjøres det for førstetrekksfordeler og hvorvidt en bedrifts konkurransefortrinn ligger i å være den første aktøren på et marked. Sammen representerer disse teorier som er relevante for å besvare oppgavens andre delspørsmål.

2.4.1 Ressursbasert teori

I følge Dyer og Singh (1998) handler konkurransefortrinn om hvordan bedrifter utnytter bedriftsspesifikke ressurser og kompetanse. Innen ressursbasert teori vektlegges det at bedrifter utvikler et konkurransefortrinn dersom de har ressurser som er sjeldne, verdifulle, effektivt organisert eller vanskelig for andre å imitere (Barney, 1991). Verdiskapningspotensiale vil derfor være størst for ressurser eller kompetanse som er vanskelig for andre å lære innen kort tid, ikke kan kjøpes i markedet eller som det er vanskelig å flytte fra et selskap til et annet (for eksempel bedriftskultur). Dersom en bedrift besitter verdifulle ressurser vil dette bidra til en mer effektiv og produktiv virksomhet, samtidig som disse reduserer trusler og tilrettelegger for utnyttelse av markedsmuligheter (Barney, 1991). I følge Barney (1991) kan man skille mellom to typer ressurser: fysiske og ikke-fysiske. Blant de fysiske ressursene finner man eksempelvis maskiner, bygninger og kapital. Disse kjennetegnes ved at de er lett tilgjengelige og det er mulig å flytte dem fra en aktør til en annen. Dette er ressurser som hovedsakelig ikke utgjør konkurransefortrinn, da de er tilgjengelig for alle markedsaktørene. De ikke-fysiske ressursene kjennetegnes imidlertid ved at de ikke enkelt kan kjøpes i markedet og det tar tid å utvikle dem. Eksempler på slike ressurser er merkevarenavn og intellektuell kapital. Ettersom det er vanskelig for et annet selskap å flytte eller assimilere slike ressurser, er det ofte disse som danner kilder til langvarige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Slike ressursene vil også variere mellom bedriftene og derfor vil også deres konkurransefortrinn og strategier variere. Felles for dem er at konkurransefortrinnet bygger på utnyttelse og unike sammensetninger av interne ressurser (Barney, 1991).

Ressursbasert teori legger også føring for hvordan arbeidskraftens komposisjonen kan danne kilder til konkurransefortrinn (Lepak & Snell, 1999). Lepak og Snell (1999) utviklet et rammeverk basert på transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori og humankapitalteori. I deres modell er det unikheten av humankapitalen og dens verdi som er avgjørende for valg av tilknytningsform, og dermed valg av HR-strategi. Ut fra denne tilnærmingen vil bedriften velge den av de fire alternativene (tabell 9) som minimerer transaksjonskostnadene (kostnadene ved aktiviteten). Her er transaksjonskostnadene knyttet til kostnadene ved å innhente ekstern arbeidskraft versus å investere i kompetansebygging hos faste ansatte slik at disse kan utføre oppgaven. I henhold til Tsang, Rumberger og Levin (1991) er det kun hensiktsmessig å investere i kompetansebygging for fast ansatte, da det ellers er fare for opportunistisme. I følge ressursbasert teori bør derfor ressurser og aktiviteter som danner kilder til konkurransefortrinn håndteres av fast ansatte (Lepak & Snell, 1999). Ansatte som utgjør en strategisk ressurs bør arbeide innenfor bedriftens kjerneområde og mindre viktige ressurser bør kjøpes gjennom markedstransaksjoner (Kogut & Zander, 1992). Den ressursbaserte teorien støtter derfor opp under transaksjonskostnadsteori (Williamson) og Atkinsons fleksible bedrift.

Unikhet av humankapital	Høy	Mode: Allianse HR-strategi: Samarbeid	Mode: Intern utvikling HR-strategi: Forpliktelse
	Lav	Mode: Kontrakt HR-strategi: Kjøper eksternt	Mode: Oppkjøp HR-strategi: Markedsbasert
		Lav	Høy

Verdi av humankapital

Tabell 9 HR-arkitektur (Lepak & Snell, 1999)

2.4.2 Nettverkseffekter og konkurransefortrinn

2.4.2.1 Verdinettverk

For å forstå hvordan formidlingsbedrifter skaper et konkurransefortrinn, må man se nærmere på funksjonen disse bedriftene har som formidlingsledd i trepartsrelasjoner. Denne delen av oppgavene tar for seg en artikkel av Stabell og Fjeldstad (1998), som forklarer hvordan bedrifter skaper verdi gjennom verdikonfigurasjoner.

I følge Stabell og Fjeldstad (1998) bidrar bedrifter med tre former for verdiskapning ovenfor kunder. Disse er basert på verdikonfigurasjonen av aktivitetene, altså hvordan de er satt

sammen, og kan deles inn i (1) verdikjede, (2) verdiverksted og (3) verdinettverk. *Verdikjede* er her et konsept og et verktøy som kan brukes for å analysere industrier (Porter, 1985). Det har også blitt sett på som et nyttig rammeverk for å knytte verdi av aktiviteter opp mot særlig industri- og produksjonsbedrifter. *Verdiverksted* handler om bedrifter som løser problemer for sine kunder (for eksempel konsulentbedrifter) og selger tjenester fremfor produkter. Den siste aktiviteten er *verdinettverk*, en aktivitet som er mer aktuell nå som ny teknologi og tjenester har overtatt mye av industrien og man har mistet den direkte og fysiske produktdimensjonen. Tidligere antakelser om at bedrifter har en egen plassering i en verdikjede er derfor delvis erstattet med konseptet om verdinettverk (Peppard & Rylander 2006). Det moderne samfunnet karakteriseres av et komplekst sett av potensielle og faktiske forhold mellom tilbydere, mennesker og organisasjoner. Ved å knytte disse sammen et i nettverk vil en formidler kunne skape verdi ved å tilrettelegge for interaksjon og bytter mellom aktørene. Verdinettverk handler derfor om bedrifter som formidler samhandling. Ettersom fokuset i denne oppgaven er å se nærmere på formidlingsleddets funksjon i trepartsrelasjoner, vil hovedfokuset være på den sistnevnte av verdikonfigurasjonene, nemlig verdinettverk.

I følge Stabell og Fjeldstad (1998) handler verdinettverket om hvordan bedrifter, ved hjelp av teknologiske medier, skaper verdi for kundene gjennom etablering av nettverksforhold. Fokuset er ikke lenger kun direkte på bedriften eller industrien, men verdiskapningen systemet har i seg selv ved at formidlere, kunder og tilbydere kobles sammen. For å analysere et verdinettverk, må man på samme måte som i verdikjedeanalyse (Porter, 1985) vurdere hvordan verdier blir skapt. Tidligere var det vanlig å anta at verdiskapningen fant sted gjennom verdikjeden. Nøkkelen til å forstå hvordan verdiskapning utvikles i nettverksøkonomien er å forstå hvordan verdi er skapt i samarbeid med andre. For å forklare dette sammenligner Stabell og Fjeldstad (1998) det å drive formidlingsvirksomhet med driften av en klubb. Her kan kundene betraktes som medlemmene av klubben, og det er nettverket disse medlemmene utgjør som er formidlerens viktigste konkurransefortrinn. Nettverkets verdi avhenger av antall medlemmer og sammensetningen av disse, et fenomen som innen økonomisk teori betegnes som ”positiv nettverkseksternalitet” (Katz & Shapiro, 1985).

Videre kan verdinettverket deles inn i tre primæraktiviteter: kundenettverk, tjenesteyting og infrastruktur (Stabell og Fjeldstad, 1998). For det første er formidlingsbedriftene avhengig av *kundenettverket*. Det er derfor viktig for dem å utvikle nettverket gjennom markedsføring og rekruttering av nye kunder for å oppnå positive nettverkseksternaliteter. Med markedsføring

menes det her alle aktiviteter knyttet til verving av nye medlemmer til nettverket. Som Stabell og Fjeldstad (1998) påpeker er denne formen for markedsføring ulik den i verdikjeden da det her er vel så viktig å selekttere hver som skal få være medlem av nettverket, som det å tiltrekke seg nye medlemmer. Markedsføringen i verdinettverket kan derfor anses som en investering som gir direkte verdi for kunden. For det andre er *tjenesteyting* en viktig aktivitet. Dette omhandler etablering, vedlikehold og avslutting av interaksjon mellom medlemmene i nettverket samt fakturering for verdiskapningen dette gir. Den tredje og siste primæraktiviteten i nettverket er *infrastrukturen*. Dette er relatert til oppbygningen og strukturen i formidlingstjenesten og at denne er organisert på en teknologisk tilfredsstillende måte. Hovedfokus her er at selskapet klarer å koordinere aktiviteter på en måte som gjør det i stand til å levere tjenester til kunder når de har behov for det. Dette er ekstra viktig for formidlingsbedrifter, ettersom verdien av å være medlem av nettverket synker raskt dersom kundene ikke kommer frem og får kontakt med dem. De tre primæraktivitetene blir støttet opp av fire sekundæraktiviteter, som deles inn i *nettverkinfrastruktur* og *tjenesteutvikling* (som i følge Stabell og Fjeldstad (1998) er de sentrale støtteaktivitetene), samt *rekruttering/opplæring (HRM)* og *innkjøp/anskaffelser*. Nettverkinfrastruktur og utviklingen av denne omfatter aktiviteter knyttet til design, samt utvikling og implementering av nettverkinfrastrukturen, mens tjenesteutvikling omfatter blant annet regulering av kundekontraktsvilkår og modifikasjoner i forhold til nye teknologiske løsninger i selskapet (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Ved å anvender Stabell og Fjeldstad (1998), ser man at det er fordelaktig for bedriftene i formidlingsøkonomien å ha frilansere med kompetanse som komplementerer hverandre. På den måten får medlemmene i nettverket mer verdi ettersom kompetansen kan settes sammen for å levere tjenester som krever flere kompetanseområder. Ettersom formidlingsbedriftenes funksjon er så å sette frilanserne i kontakt med hverandre og kundene og på den måten tilrettelegge for etablering av et direkte eller indirekte forhold mellom disse (De Stefano, 2016) vil dette trolig være lettere dersom medlemmene har komplementær kompetanse. Videre beskriver verdinettverket aktivitetene i formidlende virksomhet, der primæraktivitetene er skissert som overlappende for å vise simultanitet. Det innebærer at aktivitetene som skaper direkte verdi for kunden ikke utføres i sekvens, men samtidig. Rammeverket til Stabell og Fjeldstad (1998) bidrar derfor med viktig innsikt for å forstå hvilken rolle formidlingsbedriftene har og hvorvidt disse gir konkurransefortrinn.

2.4.2.2 *Nettverkseksternaliteter og strukturelle hull*

Verdiskapning slik som beskrevet av Stabell og Fjeldstad (1998) omtales ofte som *nettverkseksternaliteter* innen annen litteratur. Her er de viktigste driverne for verdiskapning størrelsen og sammensetningen av medlemmene som inngår i nettverket (Burt, 1992). Med økt antall medlemmer i nettverket øker verdien for hver enkelt aktør, da det er større muligheter for å utveksle kunnskap og gi tilbakemeldinger og med det etablere tillit mellom partene (Economides & Flyer, 1997). Alt annet likt er det mer verdifullt å være kunde i et stort formidlingsnettverk enn i et lite (Knappskog, 2010). For at nettverket skal utgjøre et konkurransefortrinn er det imidlertid avgjørende med en optimal organisering. I følge Burt (1992) vil bedrifter med optimal nettverksstruktur har størst forutsetning for å oppnå suksess, da de vet om og er involvert i de mest lønnsomme mulighetene. Han la også vekt på verdipotensialet ved å være et koblingsledd mellom ”strukturelle hull” hvor man har klynger av nettverk som ikke er koblet sammen. Ved å være den som kobler sammen disse klyngene har man mulighet til å oppnå store fordeler både i forhold til informasjonstilgang og kontroll.

I følge Foss (2001) vil eksterne kunnskapsbaserte nettverk være spesielt viktig for bedrifter som opererer i dynamiske markeder hvor konkurranseforholdene endres raskt og kunnskapen er spesialisert. Slike bedrifter vil ha en klar fordel ved å inngå i kunnskapsnettverk ved at de kan få tilgang til kunnskap eller ressurser som de selv ikke har (Powell & Grodal, 2005). Hvilken kunnskap man får tilgang til og verdien av denne avhenger av styrken og relasjonen mellom partene. Her er det vanlig at man skiller mellom sterke og svake bånd basert på grad av interaksjon og tillitt mellom partene (Granovetter, 1973). blant de sterke båndene inngår relasjoner som er bygget opp over tid. Her kreves det mindre kontrollmekanismer ettersom man over tid har opparbeidet tillit, og faren for opportuniste er lavere. På den andre siden har man de svake båndene, som Granovetter (1973) hevder er relasjonene som ofte danner grunnlag for konkurransefortrinn. Dette er relasjoner som er nyetablerte og som gjerne har et kortsiktig perspektiv, men det er ofte disse relasjonene som kan bidra med ny kunnskap som fremmer innovasjon og konkurransefortrinn. Spesielt i volatile markeder vil disse relasjonene (svake bånd) være sentrale og danne grunnlag for bruk av ekstern arbeidskraft i kjernen. I slike tilfeller overstiger fordelene ved tilgang til ny informasjon potensielle ulemper ved kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1988). Bruke av eksterne i kjernen kan også i kombinasjon med bedriftsspesifikk kunnskap danne utgangspunkt for nye konkurransefortrinn (Nesheim, 2014).

2.4.3 Førstetrekksfordeler

I teorien som er fremstilt til nå har nettverkseffekter hatt en tilsynelatende positiv effekt for bedrifiers konkurransefortrinn. Det ble nevnt at bedrifter med store og velfungerende nettverk kan oppnå store ”gevinster”. I dette delkapittelet vil det redegjøres for hvordan gevinstens størrelse er knyttet opp mot førstetrekksfordeler og muligheten for andre nettverksbedrifter å etablere seg på markedet. Dette vil gi relevant innsikt i hvorvidt konkurransefortrinnet til formidlingsbedrifter er knyttet til å være først ute og etablere et stort nettverk.

Med førstetrekks-fordeler menes fordeler en bedrift kan oppnå ovenfor sine konkurrenter ved å være den første til å etablere seg på et marked (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). I følge Suarez og Lanzolla (2005) kan førstetrekks-fordelene deles inn i to kategorier, de som danner kilde til langvarig konkurransefortrinn og de som gir kilde til et midlertidig. Felles for dem er at de består av flere komponenter, deriblant stordriftsfordeler og kjøpers byttekostnader (Lieberman & Mintgomery, 1998). Ved å være først ute i et marked vil man ha mulighet til å produsere i stor skala slik at enhetskostnadene reduseres. Slike stordriftsfordeler vil gjøre det vanskeligere og mindre attraktivt for konkurrenter å etablere seg på markedet. En annen fordel ved å være først ute er at det er lettere å tilegne seg kunder samtidig som det blir vanskeligere for potensielle konkurrenter å opparbeide seg en dominerende markedsposisjon. Dette kan i følge Wernerfelt (1985) forklares ved at kjøpers byttekostnader blir høye når de først har tilegnet seg et produkt. Han mente at brukere over tid vil ha lavere sannsynlighet for å skifte til et annet produkt, da de både har investert tid i å kvalitetssikre leverandøren samtidig som de har vendt seg til produktet og dets egenskaper. Det vil derfor kreve større investeringer for en potensiell konkurrent skal de klare å overta markedsandeler fra en annen aktør.

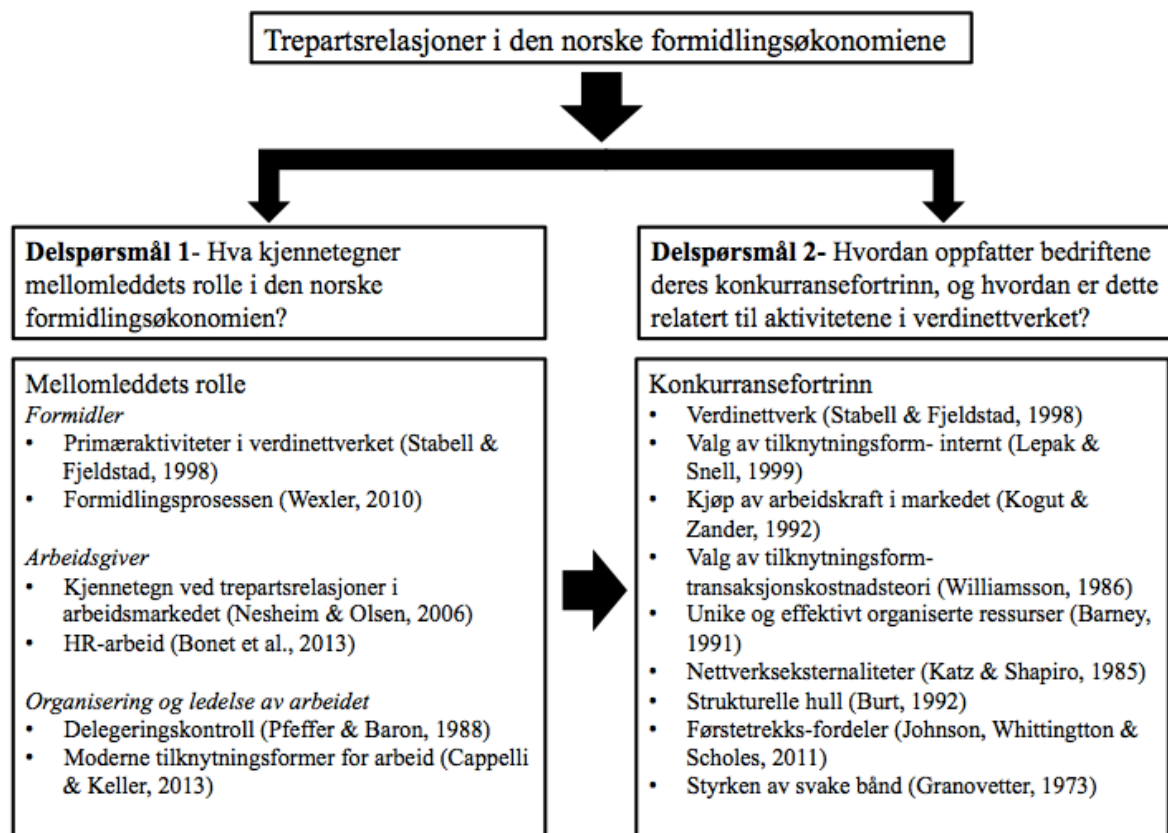
Selv om det er fordeler ved å være først ute finnes det også potensielle ulemper. Ved å være først ute er det blant annet fare for gratispassasjerer ved at nye markedsaktører kan observere og lære av det foregangsbedriften gjør bra eller dårlig (Wernerfelt, 1985). For formidlingsbedrifter kan dette skape et problem ettersom inngangsbarrierene for nye konkurrenter er relativt lave (The Economist, 2015). Det å etablere en formidlingsbedrift krever ikke store investeringsbeløp (”kun” nettside og medlemmer), samtidig som det i liten grad reguleres gjennom lovverket. Dette innebærer at det i disse markedene kan være en fordel å ikke være den første til å etablere seg, men heller lære av foregangsbedriftene først.

2.5 Studiens teoretiske utgangspunkt og bidrag

Videre i denne oppgaven betraktes formidlingsbedrifters rolle som mellomledd i kobling av personer med kompetanse og bedrifter som har behov for denne kompetansen (P2B). Som det fremkommer av litteraturen i kapittel 2, finnes det ulike tilknytningsformer for arbeid som involverer trepartsrelasjoner. Tidligere forskning har tatt for seg tilknytningsformer for arbeid i et ”moderne arbeidsmarked”, hvor det overordnede fokuset har vært å definere arbeidskraften som brukes og partenes funksjoner med utgangspunkt i deres juridiske rolle. Denne studien skiller seg fra tidligere forskning ved å analysere kjennetegn ved arbeidskraften som benyttes i et utvalg norske formidlingsbedrifter. Den bygger videre på tidligere forskning rundt ”moderne” tilknytningsformer for arbeid, men supplerer dette gjennom analyse av formidlingsbedriftenes faktiske roller som mellomledd i trepartsrelasjonen, ikke kun den juridiske rollen. Her er det identifisert en rekke underdimensjoner som beskriver de tre casebedriftenes rolle i 1) formidling 2) arbeidsgiveransvar 3) organisering og ledelse av arbeidet (figur 2). Sammen utgjør underdimensjonene et faglig bidrag som gir innsikt i ”nye” trepartsrelasjoner i det norske arbeidsmarkedet.

Studien tar også for seg hva formidlingsbedriftene oppfatter som deres konkurransefortrinn. Som påpekt i kapittel 2 finnes det flere teorier som kan forklare hvordan konkurransefortrinn utvikles og hva som kjennetegner langvarige konkurransefortrinn. Denne studien skiller seg fra tidligere forskning ved å presenterer hvordan et utvalg av formidlingsbedrifter selv oppfatter deres konkurransefortrinn og hvordan dette er relatert til aktivitetene i verdinettverket (rollen som formidler). Videre gir denne studien ny innsikt i formidlingsbedrifter innenfor en norsk kontekst. Formidlingsøkonomien er også relativt nyetablert på det norske markedet og forhåpentligvis kan denne studien bidra til ny innsikt i hva som kjennetegner disse bedriftenes rolle som mellomledd i trepartsrelasjoner i markedet og hvordan deres rolle som formidler (verdinettverk) er relatert til bedriftens konkurransefortrinn.

Med utgangspunkt i studien teoretiske rammeverk og problemstillingen er det utarbeidet en forskningsmodell (figur 2) for å gi en oversikt over utredningens omfang. Denne modellen vil i kapitel 5 og 6 brukes til å fremstille studiens empiriske funn og analyse.



Figur 2 Studiens forskningsmodell

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en generell plan for hvordan vi vil gå frem for å svare på problemstillingene våre (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Valg av forskningsdesign avhenger av formålet med studien og hvorvidt vi ønsker å forklare eller analysere sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2002). Hvor mye forskning som eksisterer vil derfor være avgjørende for valg av forskningsdesign og påvirker fremgangsmåten for datainnsamling, etiske hensyn og utfordringer som kan oppstå (Yin, 2009).

Basert på teoridelen vet vi at det eksisterer en rekke teorier som tar for seg ulike tilknytningsformer for arbeid, konkurransefortrinn og nettverk. Dette gir oss nyttig innsikt som kan brukes for å besvare problemstillingen vår, men ettersom det per i dag eksisterer lite litteratur som tar for seg formidlingsbedrifter taler dette for bruk av et eksplorativt forskningsdesign. Dette er et design som er velegnet for vår studie da det gir oss mulighet til å få en dypere innsikt i formidlingsbedrifter, deres konkurransefortrinn og tilknytningsformer for arbeid. En annen fordel ved dette designet er at det er fleksibelt og tilrettelegger for at vi kan justere problemstillingen underveis i forskningsprosessen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

3.1.1 Forskningstilnærming

For å beskrive hvordan man skal samle inn data er det vanlig å skille mellom en induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Vår studie er imidlertid en kombinasjon av disse og kan karakteriseres som en abduktiv tilnærming. Dette innebærer at vi vil utvikle teori basert på datainnsamling (induktiv tilnærming) samtidig som vi vil bruke datainnsamling til å teste hvorvidt eksisterende litteratur kan forklare observasjonene vi gjør (deduktiv tilnærming) (Aase & Fossåskaret, 2007). Vi mener abduksjon er en hensiktsmessig tilnærming da den muliggjør ny innsikt i norske formidlingsbedrifter og deres konkurransefortrinn i lys av eksisterende teori om mellomledd og tilknytningsformer for arbeid.

3.1.2 Casestudie

En casestudie kjennetegnes ved at man studerer et fenomen innenfor en gitt kontekst (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Dette innebærer at funnene i en casestudie ikke kan generaliseres, og kan derfor ikke brukes til å si noe om en større befolkning eller gruppe bedrifter som helhet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Ettersom hensikten med vår problemstilling er å få økt innsikt i norske formidlingsbedrifters konkurransefortrinn og deres rolle som mellomledd, er således ikke hensikten med studien å generalisere. Hvordan bedrifter utvikler et konkurransefortrinn vil variere, hensikten med studien er derfor ikke å sammenligne formidlingsbedrifters konkurransefortrinn, men heller å beskrive hvordan et utvalg formidlingsbedrifter utvikler konkurransefortrinn og hvorvidt dette henger sammen med deres rolle som mellomledd og aktivitetene i verdinettverket. En multippel casestudie er derfor en velegnet forskningsstrategi da den muliggjør en dypere forståelse av problemstillingene innen en gitt kontekst (Yin, 2009). Ved at det er flere case vil vi også få en bredere innsikt i hvorvidt det er fellestrekk eller ulikheter mellom de bedriftene vi undersøker. I vår studie vil ulikheter eller samvariasjon være interessant i seg selv da det kan bidra til en bredere forståelse av hvordan formidlingsbedriftene fungerer og deres roller som mellomledd. Vi har også valgt å ta for oss tre formidlingsbedrifter som opererer innenfor ulike bransjer på det norske arbeidsmarkedet. Dette innebærer at alle tre bedriftene tilbyr og etterspør ulik kompetanse. En av bedriften fungerer som en ”administrativ hjelp” for frilansere. De to andre har til felles at de kobler frilansere med bedrifter, men hvorav den ene opererer innen IT-bransjen og den andre innen media- og kommunikasjonsbransjen.

3.1.3 Forskningsmetode

Formålet med denne studien er å få en dypere innsikt i formidlingsbedrifter slik at vi kan svare på problemstillingene våre. Vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming hvor vi hovedsakelig samler inn ikke-numerisk data. Dette er en hensiktsmessig tilnærming for å utvikle ny forståelse av formidlingsbedriftenes rolle som mellomledd, samtidig som vi kan undersøke de tre bedriftene i utvalget grundig (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Denne tilnærmingen gjør det også lettere for oss å få innsikt i informasjon og kunnskap som er vanskelig å uttrykke på andre måter, slik som individuelle meninger og erfaringer. En kvalitativ metode er derfor velegnet for å gi dypere innsikt i problemstillingene våre og støtter forskningsdesignet som inneholder et eksplorativt element.

3.1.4 Datainnsamling

For å sikre oss god datainnsamling har vi valgt dybdeintervjuer av både primær- og sekundærkilder i våre analyser. Ved å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer får vi et bedre innblikk i respondentenes valg, deres refleksjoner og opplevelser (Yin, 2009). Dette bidrar til dypere innsikt i de tre formidlingsbedriftene og hvordan de oppfatter deres konkurransefortrinn. Datainnsamlingen vil også tilrettelegge for å utvikle en teori, samtidig som vi kan bedømme hvorvidt eksisterende litteratur kan forklare observasjonene vi gjør.

Delspørsmål 2 i problemstillingene vår baserer seg på hvordan formidlingsbedriftene oppfatter deres konkurransefortrinn. Ettersom konkurransefortrinn er relatert til strategiske beslutninger som tas av bedriftens toppledelse har vi valgt å intervjuere ledere som er delaktige i strategiutformingen og som har kunnskap om virksomhetsaktivitetene. Bruk av intervjuer som metode for datainnsamling tilrettelegger for at vi kan gå i dybden av temaet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Dette er en fordel i vår studien da vi ønsker å studere et relativt nytt emne i Norge hvor det er begrenset med data om bransjen og formidlingsbedriftene. Intervjuer sammen med et eksplorativt design tilrettelegger for at vi kan belyse eventuelle årsakssammenhenger og indikere nye aspekter. Likevel er det også ulemper ved bruk av denne metoden som vi må ta høyde for. Dette gjelder spesielt i forhold til at det er en tidkrevende prosess å samle inn data gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Det krever at vi setter oss inn i selskapene og deres kontekst i forkant av intervjuene, og det tar tid å bearbeide dataene i etterkant. Selv om dette tar tid mener vi det er riktig fremgangsmåte ettersom det bidrar til dypere forståelse av datamaterialet og dermed formidlingsbedriftene og fenomenet i seg selv.

3.2 Valg av enheter og intervjuobjekter

Vi vil nå beskrive studiets empiriske grunnlag. Her vil vi presentere hvordan vi har fått tilgang til datamateriale som benyttes i analysen, samt hvilke bedrifter, bransjer og intervjuobjekter vi har vært i kontakt med.

3.2.1 Tilgang til data og forarbeid

Formidlingsøkonomien er et relativt nytt og fremtredende fenomen i det norske markedet som har fått økt oppmerksomhet i media det siste halvåret. Et fellestrekk for de fleste artikler og nyhetsoppslag er at de omhandler formidling mellom personer (P2P) og deriblant selskaper som Uber og AirBnB. Vi ønsket imidlertid å se på bedrifter som formidler arbeidskraft mellom arbeidstakere og bedrifter (P2B). Etter samråd med veileder, og med bakgrunn i

studiens tidsbegrensning, valgte vi å kontakte tre ulike bedrifter. Felles for disse er at de opererer på det norske markedet og har vært omtalt i media den siste tiden. Komposisjonen av bedriftene er også valgt med utgangspunkt i å skape et diversifisert utvalg, både i forhold til bransje de opererer i og fleksibiliteten av arbeidskraften som brukes (tilknytningsform). Vi sendte bedriftene en henvendelse der vi presenterte både oss, temaet og hensikten med oppgaven vår (vedlegg 2). Selv om det var ulik responstid hos bedriftene, fikk vi positiv tilbakemelding fra alle tre. De mente temaet var både aktuelt og interessant og ønsket å bidra til studien. Med bakgrunn i dette ble det avtalt intervjudatoer som passet for dem.

3.2.2 Enheter og intervjuobjekter

Denne studien tar for seg tre norske bedrifter, hvorav to driver med direkte formidling av arbeidskraft og en med indirekte. Den første formidlingsbedriften heter Konsus, og er en bedrift som utfører arbeidsoppgaver innen IT og design. De har en direkte rolle som formidler av arbeid til frilansere med kompetanse, men de har ingen arbeidsgiveransvar ovenfor disse. Frilanserne består i hovedsak av konsulenter, ingeniører og økonomer. Disse er spesialopplærte til å blant annet formatere dokumenter, lage PowerPoint-presentasjoner, samle data, arbeid med Excel-dokumenter samt oppgaver innen design. Målet deres er å frigjøre kundens tid ved at frilansere utfører oppgaver som faller utenfor bedriftens kjernekompetanse. På den måten kan de ansatte i kundebedriftene arbeide med verdiskapende aktiviteter. I motsetningen til de to andre bedriftene er Konsus et globalt selskap med base i USA. De er et nettbasert frilansbyrå som mottar oppdrag via deres nettside og videreformidler disse til frilansere over hele verden.

Den andre formidlingsbedriften er MBFlex. Dette er et selskap som kobler oppdragsgivere med frilansere innen markedsføring, media og kommunikasjon. Arbeidskraften som brukes er alt fra designere, fotografer og tekstforfattere til bloggere og programmerere. I likhet med Konsus er også MBFlex et nettbasert formidlingsselskap. Gjennom deres tjenester kan kunder registrere et oppdrag og få hjelp til å finne riktig frilanser til oppdraget. Bedriften driver derfor med direkte formidling av arbeid til frilanserne, men har ikke arbeidsgiveransvar ovenfor disse.

Den siste bedriften er Employ. Dette er en bedrift som fungerer som en ”administrativ hjelp” for frilansere. De sørger for at deres frilansere får hjelp med pensjon, skatt, lønn og andre sosiale ordninger. De fungerer som et nettverk for frilansere som vil jobbe alene, men likevel

være del av et større samfunn. Selskapet er organisert som et konsultentselskap og er hovedsakelig et frilansernettverk for kunstnere som tilbyr alt fra fotograf- til musikkoppdrag. Arbeidstakerne i Employ betegnes som frilansere, men er i realiteten fast ansatt i selskapet. I praksis innebærer dette at de beholder friheten som en frilanser har, samtidig som de mottar godene til en vanlig lønsmottakere. Bedriften har derfor arbeidsgiveransvar ovenfor de ansatte (frilanserne) og driver med indirekte formidling for musikere gjennom selskapet Lifesound. Selv om Employ ikke driver med direkte formidling er dette en interessant bedrift for denne studien da de i likhet med Konsus og MBFlex er mellomledd i markedet hvor arbeidskraften innehar elementer fra ulike tilknytningsformer for arbeid. Ved å inkludere en bedrift som driver med indirekte formidling kan vi få en dypere innsikt i hvordan de ulike formidlingsbedriftene skiller seg fra hverandre og på hvilke områder det er fellestrekk.

Basert på tabell 4 kan vi oppsummere bedriftenes juridiske rolle som mellomledd (formidlingsledd) på følgende måte:

	Formidling		Arbeidsgiver	Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)
	Direkte	Indirekte		
Konsus	X			X
Employ		X	X	
MBFlex	X			

Tabell 10 Bedriftene i denne studien og deres juridiske rolle

Som det fremkommer av tabell 10 er bedriftene ulike med hensyn på hvorvidt de formidler arbeid, er arbeidsgivere og om de har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet. Videre i denne studien vil vi i tillegg til deres juridiske roller se på deres faktiske roller som mellomledd. På den måten kan utvalget i denne studien bidra til en dypere forståelse for hvordan norske formidlingsbedrifter fungerer samt gi et innsikt i mangfoldet blant dem. Utvalget er derfor i tråd med forskningsdesignet (eksplorativ) og tilnærmingen vår (abduktiv).

3.2.3 Kjennetegn ved intervjuobjektene

Vi vil i dette delkapittelet legge frem kjennetegn ved respondentene i denne studien. Felles for alle bedriftene er at respondentene har etablert selskapene og driver dem til daglig. De har derfor gode forutsetninger for å svare tilfredsstillende på våre spørsmål samt belyse ulike aspekter ved problemstillingen.

3.2.3.1 Intervjuobjekter i Konsus

Sondre Rasch – CTO/ teknologidirektør

Sondre er en av to grunnleggere i Konsus. Til daglig leder han det teknologiske arbeidet og systemene i Konsus. I tillegg til økonomiutdanning fra Norges Handelshøyskole (NHH) har han utdannelse i Informasjon og datateknologi fra Universitetet i Bergen (UiB).

3.2.3.2 Intervjuobjekter i MBFlex

Ole Janzso - Daglig leder

Ole er daglig leder i MBFlex. Han har jobbet i media- og kommunikasjonsbransjen i 12 år. Han startet i Mediabemanning AS (tilnærmet lik eierkonstellasjon som MBFlex) i 2004. Da selskapet etablerte WeLance (i dag MBFlex) gikk han over som daglig leder her. Her har han jobbet som rekrutterings- og kommunikasjonsrådgiver samt med strukturering av databasen i MBFlex. Forut for dette har han jobbet som salgs- og kommersiell sjef i Energy (radiokanal) samt noen år innen IT.

Anita Hagen - Rådgiver

Anita har jobbet som rådgiver i MBFlex siden 2015. I forkant av dette har hun jobbet som rådgiver og konsulent innen reklamebyråer, mediebyråer og markedsavdelinger samt innen ekspedisjon og logistikk.

3.2.3.3 Intervjuobjekter i Employ

Karl-Dag Kjosavik – Daglig leder

Karl-Dag er en av grunnleggerne i Employ og fungerer i dag som daglig leder i selskapet. Han har tidligere vært musiker og musikk lærer på fulltid, samtidig som han har arbeidet noen år innen bemannings- og rekrutteringsbransjen.

3.3 Intervjuene

Valg av semistrukturerte intervjuer, utvalg og respondenter har vi omtalt og begrunnet ovenfor. Vi vil nå presentere ulike elementer tilknyttet intervjuprosessen.

3.3.1 Intervjuguide

De semistrukturerte intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Denne ble strukturert i fire hovedtema med delspørsmål som tar utgangspunkt i relevant forskningslitteratur presentert i kapittel 2 (Vedlegg 1). *Første* tema var bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet(ene) og bedriften. *Andre og tredje* tema omhandlet bedriftens kontrakter mot henholdsvis frilansere og kundebedrifter. Det *fjerde* og siste temaet var relatert til bedriftens strategi. Vi mener dette er en hensiktsmessig oppbygning av intervjuet som både gir bakgrunnsinformasjon om bedriften samt en dypere innsikt i nåværende strategi og framtidsutsikter.

Ved gjennomføringen av intervjuene opplevde vi i noen tilfeller avvik fra intervjuguiden. Årsaken til dette var at respondentene ved enkelte anledninger besvarte flere spørsmål i et svar. I disse tilfellene opplevde vi det som en fordel at vi hadde utarbeidet en oversiktlig intervjuguide. Dette gjorde at vi kunne tilpasse spørsmålene underveis samtidig som vi kunne forsikre oss om at alle spørsmålene ble besvart. Fleksibiliteten i forskningsdesignet gjorde det også mulig å stille oppfølgingsspørsmål og belyse nye aspekter som dukket opp underveis i intervjuprosessen.

3.3.2 Intervjuprosessen

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) er forarbeid viktig i en kvalitativ metode, og avgjørende for å gjennomføre et vellykket intervju. I forkant av intervjuene brukte vi derfor tid på å sette oss inn i formidlingsøkonomien og de ulike bedriftene i utvalget vårt. Her så vi blant annet på relevant informasjon, nyhetsartikler og videoer på bedriftenes hjemmesider.

Intervjuet med Employ og MBFlex ble gjennomført i bedriftens egne lokaler henholdsvis i Stavanger 4.mars og Oslo 5.mars. Disse intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt ettersom vi da har bedre muligheter til å observere kroppsspråk og reaksjoner (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Ettersom Konsus har hovedkontor i USA, ble dette intervjuet av praktiske hensyn gjennomført over Skype. Intervjuet ble avholdt 3.mars fra et møterom på Norges Handelshøyskole. En uke i forkant av intervjuene var vi i kontakt med alle de tre bedriftene.

De fikk da tilsendt en e-post med oversikt over temaene for intervjuet, samt hvor lang tid dette ville ta (omtrent 90 minutter). Vi valgte å gjøre dette for å gi respondentene et innblikk i omfanget av intervjuene samtidig som de da kunne starte tankeprosessen. Vi valgte bevisst å ikke sende en detaljert intervjuguide da vi ønsket å unngå at forhåndsinformasjon skulle påvirke svar, kroppsspråk og reaksjoner under selve intervjuene.

Vi innledet hvert intervju med å presentere oss selv og temaet for masteroppgaven. Her fokuserte vi på å tilrettelegge for en god og behagelig samtale slik at respondentene skulle føle seg komfortable og ønske å svare åpent og ærlig. Det ble også presisert at studien er politisk uavhengig og at respondentene hadde mulighet for å være anonyme om de ønsket det. Vi ba også om tillatelse til å ta opptak av intervjuet. Dette var ønskelig fra vår side da det gjør det lettere for oss å lytte og stille gode oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Dette fører også til en mer effektiv intervjuprosess hvor vi tar hensyn til respondentenes tid.

Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) er starten av intervjuet svært viktig. Starten legger føring for respondentenes oppfattelse av studiens troverdighet og kan således påvirke datagrunnlaget. Vi startet derfor intervjuene med å stille spørsmål om respondentens stilling. Dette var for å få klarhet både i rollen og ansvarsområdet vedkommende hadde, samtidig som vi ønsket å gi respondenten(e) en rolig start. Videre i intervjuet stilte vi åpne spørsmål knyttet til de fire hovedtemaene i intervjuguiden. Vi ønsket å benytte oss av åpne spørsmål slik at respondentene kunne avgi svar basert på deres egne erfaringer og oppfatninger (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Vi valgte også å fordele intervjuet slik at vi hadde ansvar for to tema hver. Vi ble enig om at den som ikke stilte spørsmål var ansvarlig for å lytte til respondentenes svar og stille oppfølgingsspørsmål. På den måten kunne vi be respondentene utdype tema vi var spesielt interessert i, samtidig som vi hever studiens kvalitet ved å avverge misforståelser (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Vi var begge tilstede ved gjennomføring av de tre intervjuene. Dette var et bevisst valg for å få en dypere innsikt i forskningen, samtidig som vi begge kunne observere kroppsspråk og reaksjoner underveis i intervjuene. Slike observasjoner kan være vanskelig å fange opp på lydopptak, men kan ha stor betydning for hvordan informasjonen tolkes. Ved å være to har vi muligheten til å diskutere situasjoner eller svar i etterkant av intervjuene. Totalt sett mener vi oppbyggingen og designet av intervjuprosessen er med på å styrke studiens validitet.

3.4 Analyse av data

3.4.1 Klassifisering av data

I denne studien har vi benyttet et eksplorerende forskningsdesign hvor vi innhenter kvalitativ primærdata som brukes i analysen. Vi startet analyseprosessen med å transkribere intervjuene. Dette innebærer at vi skrev ned alt som ble sagt i intervjuene og fikk på den måten en oversikt over dataene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Deretter kodifiserte vi dataene gjennom templateanalyse. Dette innebærer at vi koder svarene fra intervjuene slik at disse faller inn under ulike kategorier som er forhåndsdefinert av oss (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Dette er nyttig i vårt tilfelle da det reduserer datamengden vi må behandle, og gjør dette til en mer overkommelig prosess innenfor de gitte tidsrammene. I tillegg vil denne datasystematiseringen gjøre det lettere for oss å sammenligne svarene fra de ulike bedriftene .

3.4.2 Presentasjon av funn

Vi starter analysen av dataene ved å legge frem relevante funn fra det empiriske grunnlaget. Her vil vi trekke frem sentrale sitater som underbygger respondentenes meninger. Videre vil vi bruke funnene fra de tre bedriftene til å analysere likheter og forskjeller. Dette vil i seg selv kunne gi viktig innsikt som kan øke vår forståelse av problemstillingen, og bidra med nye innsikter og sammenhenger. Alle sentrale delspørsmål vil så oppsummeres i tabeller og grafiske fremstillinger.

3.5 Muligheter og begrensninger ved oppgaven

Gjennom studiens innsamlingsprosessen kan det være elementer og sammenhenger vi ikke har fått frem, som påvirker i hvilken grad vi klarer å belyse studiens problemstilling i sin helhet. Det er derfor nødvendig å vurdere egenskapene ved det eksplorerende forskningsdesignet som er benyttet. Dette vil vi gjøre ved bruk av standardtester innen empirisk og sosial forskning som bidrar til å vurdere studiens kvalitet (Yin, 2009).

3.5.1 Validitet

I kvalitative intervjuer viser validitet til vår evne som forskere til å få frem deltakernes meninger og gi dem korrekt tolkning (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). For å styrke studiens validitet ble det konsekvent stilt oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Vi oppsummerte også egne tolkninger av respondentenes svar underveis i intervjuene for å sikre oss om at vi hadde oppfattet dem korrekt.

Casestudier er ofte kritisert for svakheter knyttet til begrepsvaliditet. Noe som innebærer at subjektive vurderinger ofte benyttes ved innsamling av data (Yin, 2009). Ettersom problemstillingen vår innehar et relativt bredt aspekt valgte vi å benytte tilnærmet like intervjuguider i alle intervjuene. Den eneste modifikasjonen var i intervjuet med Employ. Her ble noen spørsmål utelatt, da denne bedriften i mindre grad driver med formidling mot kundebedrifter (kun indirekte). Bortsett fra dette ene unntaket var alle de andre spørsmålene like. Fordelen med dette er at det sikrer en god struktur samtidig som det gjør det lettere for oss å sammenligne datagrunnlaget i ettertid (Evidente, u.d.). For å forsterke begrepsvaliditeten ble spørsmålene godt forklart. I tilfeller hvor respondentene var usikker på hvilke svar vi var ute etter ga vi dem eksempler og stikkord. På den måten sikrer vi oss at respondenten forsto spørsmålene som blir stilt, noe som igjen reduserer sannsynligheten for feiltolkninger og øker mulighetene for å få verdifulle data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Intern validitet er relatert til muligheten for å etablere årsakssammenhenger mellom ulike faktorer (Yin, 2009). Ettersom vi utførte intervjuene i etterkant av beslutningstakingen hadde vi ikke mulighet til å observere bedriftens utvikling gjennom hele prosessen fra etablering og frem til i dag. Dette kan påvirke den interne validiteten i studien vår da svarene og vurderingene som respondentene gjør er basert på hva de selv betrakter som relevant eller irrelevant å trekke frem i intervjuene. For å sikre at vi fikk en størst mulig forståelse av hvordan bedriftene fungerer og hva som er begrunnelsene for de ulike valgene stilte vi aktivt oppfølgingsspørsmål.

Et annet aspekt som er viktig å betrakte er studiens generaliserbarhet. Med dette menes hvorvidt funnene kan generaliseres til å si noe om en større gruppe (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012), som i vårt tilfelle er norske formidlingsbedrifter. Ettersom vi har et eksplorerende studie er ikke formålet i seg selv å generalisere funnene, men å predikere sammenhenger. Funnene våre vil derfor ikke kunne generaliseres til hele den norske formidlingsøkonomien, men de kan gi en indikasjon på hvordan slike bedrifter fungerer og hvordan de oppfatter deres konkurransefortrinn. Selv om det både er fordeler og ulemper ved designet og tilnærmingen vi har valgt mener vi at studien i sin helhet har tilfredsstillende validitet.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvorvidt en annen forsker som utfører et tilsvarende kvalitativ studie i Employ, Konsus og MBFlex ville fått de samme resultatene som oss. I vår studie er ikke dette nødvendigvis tilfellet grunnet restriksjoner i casene og tidshorisonten. For å vurdere studiens reliabilitet er det tre sider som må betraktes; intervjubias, deltakerbias og responsbias. *Intervjubias* er knyttet til hvordan den som foretar intervjuer påvirker respondentenes svar, enten i form av hvordan spørsmålene er formulert, hvordan intervjuer oppfører seg eller tolker svarene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). For å unngå problemer knyttet til dette stilte vi tilleggsspørsmål i de tilfeller hvor vi var usikre på respondentenes svar.

Deltakerbias omhandler respondentenes intensjoner med å delta i studien vår (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Vi må være oppmerksom på at deltakerne kan ha underliggende interesser for å delta i intervjuene og at dette kan påvirke svarene de avgir. Vi må også vurdere *responsbias* og hvorvidt respondentene påvirkes av situasjonen og som et resultat av det tilbakeholder informasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). For å forhindre at dette ble et problem fokuserte vi på å skape en god dialog med respondentene. Vi ønsket også å gjøre intervjuene så beleilig for dem som mulig ved å avholde intervjuene i deres lokaler (unntak Konsus) og på dager og tidspunkt som passet for dem. I Konsus og Employ intervjuet vi bare en person per bedrift. En potensiell svakhet ved dette er at vi kun får innsyn i bedriften gjennom én kildes subjektive vurderinger. Dette kan svekke studiens resultater dersom deres vurderinger gir en feilaktig fremstilling av bedriften. Ved å intervju flere personer per bedrift kunne vi tatt et snitt av svarene og på den måte sikre en mer representativ fremstilling. For å redusere potensielle ulemper ved å kun intervju én ansatt valgte vi å intervju personer innenfor bedriftens ledelse og som dermed har god kunnskap om bedriften og de strategiske beslutningene. I intervjuet med MBFlex intervjuet vi imidlertid to personer, og den øvrige problemstillingen var derfor ikke like aktuell her. Gjennom alle intervjuene ble det også tatt opptak. Dette kan potensielt redusere reliabiliteten dersom respondentene som en konsekvens av dette tilbakeholder informasjon. For at lydopptaket skulle påvirke respondentene i så liten grad så mulig valgte vi å ta lydopptak på en mobiltelefon som vi plasserte mellom oss og dem. Selv om dette kunne svekket reliabiliteten, opplevde vi fordelene ved opptak som større enn ulempene. Fremgangsmåten gjorde det mulig for oss å få med oss all informasjon og dermed unngå subjektive vurderinger (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Totalt sett vurderer vi derfor studiens reliabilitet som tilfredsstillende.

3.6 Etiske hensyn

Etiske hensyn handler om hvordan vår forskning beskytter rettighetene til de som er involvert i studien eller er påvirket av den (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). I vår oppgave er de etiske hensynene hovedsakelig relatert til det semistrukturerte intervjuet og vår evne til å unngå skade og sikre anonymitet om dette er ønskelig. Med å *unngå skade* mens det her hvorvidt spørsmålene som stilles kan føre til ubehag hos respondentene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). For å hindre dette ga vi respondentene mulighet til å være anonyme og informerte om at de kunne unnlate å svare på spørsmål dersom dette var ønskelig. Ettersom ingen av våre respondenter hadde ønske om å være anonyme, ble ikke dette en aktuell problemstilling for oss. Vi avtalte imidlertid å sende alle bedriftene transkribering av intervjuene og ba dem om godkjenning av innholdet til bruk i vår studie. Selve lydopptaket av intervjuet ble slettet når vi ikke lenger hadde bruk for dem.

4 Empirisk kontekst

Denne studien tar for seg tre norske formidlingsbedrifter. Fenomenet er betraktet innenfor en norsk kontekst grunnet temaets økende aktualitet og oppmerksomhet i media den siste tiden. Oppmerksomheten formidlingsøkonomien har fått i media skyldes til dels et ønske om å få en dypere innsikt i et fenomen som tidligere er lite utforsket (spesielt sett i en norsk sammenheng), men også hvordan denne økonomien utfordrer eksisterende bedrifter på markedet. Dette har fått spesielt stor oppmerksomhet da denne økonomien i mindre grad er regulert av norske lover, også internasjonale som sådann, og hvor man da har hatt som hensikt å vurdere hvorvidt bruk av løsere tilknytningsformer påvirker arbeidsmarkedet. I dette kapitlet vil det redegjøres for ulike forhold som danner bedriftenes empiriske kontekst. Første del av kapitlet tar for seg arbeidsmiljølovens regulering av tilknytningsformer i det norske arbeidsmarkedet. Deretter tar presenteres kjennetegn ved bemanningsløsningen i bransjene bedriftene opererer innenfor og avslutter med kjennetegn ved de tre bedriftene i studien.

4.1 Arbeidsmiljølovens regulering av tilknytningsformer for arbeid

I følge en undersøkelse av utført av Opinion Perduco på vegne av NHO (2016), vil arbeidsmarkedet i tiden som kommer i større grad være preget av fleksible ansettelsesformer. Dette er hovedsakelig drevet av den økende teknologiske trenden i dagens marked hvor formidlingsøkonomiens nettverksbaserte bedrifter står sentralt. Disse muliggjør bruken av alternative former for ekstern arbeidskraft til å håndtere oppgaver som tidligere ble utført av bedriftens egne ansatte. Samtidig som man i større grad enn før klarer å dele opp arbeidsoppgaver i mindre komponenter som kan outsources. Dette delkapitlet redegjør for arbeidsmiljølovens regulering av tilknytningsformer for arbeid. Dette vil gi innsikt som kan bidra til å besvare begge delspørsmålene i denne studien.

Arbeidsmiljøloven er utarbeidet med utgangspunkt i å fremme fast ansettelse av arbeidskraft og redusere bruken av alternative tilknytningsformer (Nesheim, 2014). Dette gjøres gjennom reguleringer som begrenser mulighetene til oppsigelse av fast ansatte, samt gjennom retningslinjer for når man har mulighet til å benytte seg av alternative tilknytningsformer for arbeid. I forhold til *fast ansatte* reguleres det i arbeidsmiljølovens kapittel 15. Før oppsigelse av en fast ansatt inngår blant annet krav til ”drøfting før beslutning om oppsigelser (1), informasjon om drøfting før masseoppsigelser (2), oppsigelsesfrister (3), formkrav ved

oppsigelser (4), vern mot usaklig oppsigelse (7) og retten til å fortsette i stilling (11)” (arbeidsmiljøloven; Nesheim, 2014). Sammen bidrar disse reguleringene til økte oppsigelseskostnader ved bruk av fast ansatte.

Når det kommer til bruk av *midlertidige ansatte* viser arbeidsmiljøloven til at dette kan gjøres i tilfeller hvor 1) arbeidsoppgaven tilsier det og avviker fra det som normalt utføres i virksomheten, 2) arbeid midlertidig erstatter en eller flere arbeidstakere (vikariat), og c) det er praksisarbeid (arbeidsmiljøloven § 14-9; Nesheim, 2014). De samme reguleringene gjelder for bruk av *innleid arbeidskraft* gjennom tredjepart, og dermed tilfeller hvor tredjepart er et bemanningsbyrå og arbeidstakeren er fast ansatt i byrået. Utover dette legger EUs vikarbyrådirektiv føring for at innleid arbeidstaker skal ha tilsvarende arbeidsvilkår som fast ansatte i selskapet gjennom ”likestillingsprinsippet”.

Arbeidsmiljøloven legger også føring for bruk av *uavhengige oppdragstakere*. Her er et avgjørende kriterium at arbeidsutførelsen ikke kan ha store likheter med tilsvarende i et fast ansettelsesforhold. Dette innebærer at det i et oppdragstakerforhold ikke er økonomisk og organisatorisk avhengighetsforhold mellom oppdragstaker og –giver. I disse forholdene inngår det at arbeidsgiver stiller til disposisjon ”arbeidsrom, maskiner, redskap, arbeidsmaterialer eller andre hjelpemidler som er nødvendig for arbeidets utførelse, og at arbeidsgiver bærer risikoen for arbeidets utførelse” (arbeidsmiljøloven; Nesheim, 2014).

Når det kommer til bruk av *entreprise* er det færre reguleringer sammenlignet med de øvrige tilknytningsformene. I følge Nesheim (2014) er det relevant å se på reguleringene som omhandler situasjoner hvor outsourcing, altså en endring fra bruk av fast ansatte internt i selskapet til bruk av en ekstern leverandør, defineres som en virksomhetsoverdragelse. I slike tilfeller vil part som overtar oppgavene i henhold til AML. §16-2 første ledd (Nesheim, 2014) også overta tidligere arbeidsgivers plikter (regulert i arbeidsavtale eller arbeidsforhold) ved overdragelsestidspunktet. I tillegg til de andre bestemmelsene i denne delen av lovverket begrenses mulighetene for opprinnelig arbeidsgiver og overtakende virksomhet ved outsourcing (Nesheim, 2014).

4.2 Kjennetegn ved bemanningsløsningene i bransjene

Det vil nå presenteres hvilke bemanningsløsninger som brukes i bransjene til de tre bedriftene i utvalget. Her tas det forbehold om at noen av kildene representerer bransjene noen år tilbake i tid, og at faktiske forhold bransjene i dag kan avvike fra dette. Først presenteres IT-bransjen som Konsus hovedsakelig opererer innen. Deretter kommer media- og kommunikasjonsbransjen hvor man finner MBFlex, og til slutt musikk- og kulturbransjen hvor man finner Employ.

4.2.1 IT-bransjen- Konsus

IT-bransjen har i de senere årene gjennomgått store endringer (Berg & Stylianou, 2009). Internasjonalisering, økt konkurranse, fokus på bedriftens kjerneoppgaver, samt tilpasninger for å øke bedriftens fleksibilitet er betraktet som de største driverne bak outsourcing av IT-funksjoner (Atkinson, 1985; Imrie, 1994; Huber, 1993). Tradisjonelt har det vært mindre selskaper som outsourcet IT-oppgaver som de ikke hadde tilgjengelig internt i organisasjonen. Hvorav IT-funksjoner tilgjengelig internt i selskapet ble håndtert av fast ansatte (Grover & Teng, 1993). Utviklingen har imidlertid gått mot at også større selskaper, med egne IT-avdelinger, outsourcer disse funksjonene slik at de ansatte i bedriftene kan konsentrere seg om kjerneaktiviteter som er verdiskapende for selskapet (Kliem, 1999; Quinn 1999). IT-oppgaven har da blitt outsourcet til en tredjepart, som ofte befinner seg i et lavkostland (Overby, 2012). Her var det tidligere vanlig med outsourcing av hele IT-avdelinger, mens det nå i større grad kun omfatter deler av IT-funksjonene (Kakabadse & Kakabadse, 2000). I slike tilfeller utføres noen funksjoner av ekstern tredjepart og andre av internt ansatte. De oppgavene som normalt utføres av internt ansatte er IT-funksjoner som er av strategisk viktighet, og hvor bedriftens kapabiliteter overgår konkurrentenes (Grover & Teng, 1993).

Innen IT-bransjen er det for øvrig vanlig med fast ansettelse (Jordafald, 2001), men hvor disse vanligvis leies inn som konsulenter av andre selskaper for bistand i IT-relaterte arbeidsoppgaver (Andreassen et al., 2014). Konsus er et selskap som hovedsakelig opererer innen IT-bransjen. Oppgavene de leverer skiller seg imidlertid fra tjenestene som IT-bransjen og konsulentene her generelt leverer og de kan således betraktes som en innovasjonsbedrift. I likhet med andre bedrifter innenfor IT-bransjen utfører Konsus oppgaver som tidligere var utført av kundebedriftenes egne ansatte. Forskjellen er at disse oppgavene er standardiserte og ikke verdiskapende i seg selv, men heller et supplement til de ansattes daglige arbeidsoppgaver.

4.2.2 Media- og kommunikasjonsbransjen- MBFlex

Mediebransjen har lenge vært preget av løsere tilknytningsformer for arbeid (Deuze, 2007), og det er ikke uvanlig at det i tillegg til fast ansatte suppleres med midlertidige ansatte og frilansere (Stanworth & Stanworth, 1997). Grunnen til at det i denne bransjen er mer fremtredende bruk av løsere tilknytningsformer for arbeid kan i følge Pedersini og Nies (2003) forklares ved omstruktureringene som har funnet sted her og som hovedsakelig er drevet frem av teknologisk utvikling. I en undersøkelse utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) kommer det også frem at stadig færre stillinger i norske mediebedrifter er fast ansettelse og at dette gjelder spesielt for yngre arbeidstakere i bransjen (Grimsmo & Heen, 2013; Sørensen & Grimsmo, 1993; Sørensen, Seierstad, & Grimsmo, 2005). I undersøkelsen fremkommer det at andelen midlertidige ansatte har økt fra 12 prosent i 1993 til 20 prosent i 2013. Det finnes imidlertid lite forskning knyttet til bruk av ekstern arbeidskraft i mediesektoren. Hva som legges i begrepet "frilanser" kan også variere. I mediebransjen betegner frilanser typisk en person som "har to eller flere oppdragsgivere og eget kontor" (Norsk Journalistikklag, 2008).

4.2.3 Musikk- og kulturbransjen- Employ

Innen musikk- og kulturbransjen er det stor variasjon av tilknytningsformer for arbeid sammenlignet med de fleste andre bransjer (Heian, Kleppe, & Løyland, 2015). I følge en undersøkelse utført av Heian, Kleppe, og Løyland, (2015) på vegne av Kulturdepartementet, fremkommer det at faste eller midlertidige stillinger er mest fremtredende blant scenekunstnere, orkestermusikere og interiørarkitekter. Likevel fant de at stadig flere kunstnere som tidligere har hatt fast ansettelse nå har midlertidige stillinger eller jobber som frilansere og selvstendig næringsdrivende. I følge dem er det vanlig at man innen musikk- og kunstbransjen arbeider som frilanser og selvstendig næringsdrivende gjennom enkeltmannsforetak. De viser også til at det innen disse bransjene er variasjon i hva som legges i begrepet frilanser. Her er det vanlig at frilanser brukes både om frilanser som ikke-ansatt lønsmottaker og frilanser som næringsdrivende. Det finnes imidlertid liten grad av datamateriale som kartlegger omfanget av arbeidskraften innen denne bransjen.

4.3 Formidlingsbedriften i denne studien

I denne delen av oppgaven vil det gis en beskrivelse av Konsus, Employ og MBFlex som utgjør studiens empiriske grunnlag. Fremstillingen her er basert på bedriftens roller som mellomledd (tabell 4).

4.3.1 Konsus

Konsus AS er en separat juridisk enhet som ble etablert i høsten 2014, men som hovedsakelig ble lansert på markedet høsten 2015. Konsus AS er i dag et norsk datterselskap av Konsus Inc. som er et amerikansk selskap. Begge selskapene tilbyr frilanstjenester innen kontoroppgaver, design, skriving og data og er selskaper som opererer på det globale arbeidsmarkedet. De spiller en direkte rolle som formidler (1) ved å koble personer med riktig kompetanse til oppgavene kundebedrifter utlyser. De anses forøvrig ikke som juridisk arbeidsgiver (2) for frilanserne (juridisk), men har valgt å ta på seg ansvaret for organisering og ledelse av arbeidet (3).

4.3.2 MBFlex

MBFlex er en separat juridisk enhet som ble etablert i 2015. Selskapet er en videreføring av WeLance (lansert i 2013) som var et frilansnettverk. MBFlex opererer på det norske arbeidsmarkedet og tilbyr både frilans og vikartjenester innen edia- og kommunikasjonsbransjen. De spiller en direkte rolle som formidler (1) ved å koble frilansere med kompetanse til oppdrag som kommer inn fra kundebedrifter. De betraktes ikke som arbeidsgiver (2) for frilanserne (juridisk), og er heller ikke ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet (3).

4.3.3 Employ

Employ er en separat juridisk enhet som ble etablert i 2012 og som opererer på det norske arbeidsmarkedet. De er en bedrift som tilbyr frilansere og selvstendig næringsdrivende hjelp til administrativt arbeid, gjennom fast ansettelse i selskapet. Dette innebærer at de overtar administrative oppgaver som regnskapsføring, rapporteringer, pensjonsordning, sykepenger og øvrige forsikringsordninger. Employ har en indirekte rolle som formidler (1) for musikere gjennom selskapet Lifesound. De betraktes også som arbeidsgiver (2) for frilanserne, men de er ikke ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet (3).

5 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven presentere studiens empiriske funn. Her vil datainnsamlingene fra hvert case beskrives separat. Fremstillingen for hvert case er strukturert i tre deler (figur 3). Innledningsvis for hver av de tre bedriftene presenteres hva respondentene legger i begrepet ”frilanser”. Når det refereres til frilansere videre, vil dette være i henhold til de respektive firmaenes egne definisjoner av begrepet, ikke definisjon brukt tidligere i oppgaven. Deretter presenteres deres historie (1), deres rolle som mellomledd (2) og bedriftenes konkurransefortrinn og hvordan dette er relatert til aktivitetene i verdinettverket (3) (figur 3).

Del 1	Del 2	Del 3
Bedriftens historie - Etablering av selskapet (årstall og bakgrunn) - Forbilder	Delspørsmål 1- Hva kjennetegner mellomleddets rolle i den norske formidlingsøkonomien? - Bedriftens rolle som formidler (kundenettverk, tjenesteyting og infrastruktur) - Bedriftens rolle som arbeidsgiver - Bedriftens rolle i organisering og ledelse	Delspørsmål 2- Hvordan oppfatter bedriftene deres konkurransefortrinn, og hvordan er dette relatert til aktivitetene i verdinettverket? - Konkurransebilde - Utvikling og utfordringer

Figur 3 Struktur for fremstilling av hvert case

Dette betraktes som en hensiktsmessig oppstilling for å få innsikt i nye koblinger av moderne trepartsrelasjoner i det norske arbeidsmarkedet og besvare oppgavens problemstilling (delspørsmål 1 og 2 over). Fremstillingen av delspørsmål 1 er basert på dimensjonene i tabell 11 og bedriftens rolle i forhold til: 1) Formidling, 2) Arbeidsgiver og 3) Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar). Denne tabellen er en videreutvikling av tabell 4 presentert tidligere i oppgaven, hvorav underdimensjonene tilhørende de tre rollene har teoretiske utgangspunkt hentet fra kapittel 2. Bedriftenes rolle som formidler skildres her ut fra Stabell og Fjeldstad (1998) sin beskrivelse av primæraktiviteter i verdinettverk. Dette er valgt ettersom deres rammeverk i stor grad kan beskrive aktivitetene som finner sted i formidlingsbedriftene. Bedriftenes rolle som arbeidsgiver skildres basert på ”administrative” funksjoner en arbeidsgiver normalt har. Her er det relevant å se på hvorvidt bedriftene er

arbeidsgivere eller ikke, og i hvilken grad de tilrettelegger for stabile arbeidsplasser (arbeidsmiljøloven; Nesheim, 2014) og har arbeidsgivermakt (Cappelli & Keller, 2013; Pfeffer & Baron, 1988). Bedriftenes rolle i organisering og ledelse av arbeidet tar utgangspunkt i tilknytningsformer for arbeid (tabell 2; Rønning & Nesheim, 2008) og mellomledd i arbeidsmarkedet (Bonet, Cappelli og Hamori, 2013).

Sammen kan disse underdimensjonene gi viktig innsikt i hvorvidt formidlingsbedriftene minner som "gamle" trepartsrelasjoner i det norske arbeidsmarkedet eller om de innehar nye kombinasjoner. Avslutningsvis vil det for hver av bedriftene presenteres en oppsummeringstabell som er basisen for å definere deres roller som mellomledd. Denne tar utgangspunkt i underdimensjonene som er identifisert og egenskaper ved disse som underbygger mellomleddets rolle. Tabellene gir en detaljert fremstilling som utgjør rammen for analysen presentert i kapittel 6.

	Konsus	MBflex	Employ
Formidling			
a) Kundenettverket			
b) Tjenesteyting			
c) Infrastruktur			
Arbeidsgiver			
a) Juridisk arbeidsgiveransvar			
b) Stabile arbeidsplasser			
c) Arbeidsgivermakt			
Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)			
a) Organiserer arbeidet			
b) Leder arbeidet			

Tabell 11 Mellomleddets rolle- ramme for analyse delspørsmål 1

5.1 Konsus

I Konsus betegnes en frilanser som *”en arbeidstaker som over tid ikke er kontraktsmessig forpliktet til en part. Det er en person som forholder seg til flere parter, men som ikke er kontraktsmessig forbundet til noen av disse over lang tid”*.

5.1.1 Bedriftens historie

Konsus er en bedrift som ble etablert høsten 2014. Deres oppgave som formidlingsbedrift er å sette frilansere med kompetanse i kontakt med bedrifter som har behov for kompetansen (P2B). De tilbyr tjenester innen kontor, design, skriving og data. Rasch forklarer at ideen om å starte bedriften oppsto over en lunsj sammen med tidligere studiekamerat fra NHH, Fredrik Thomassen. På dette tidspunktet jobbet Rasch på Stortinget og Thomassen som konsulent i McKinsey. Under lunsjen nevnte Thomassen at han savnet et internt supportsystem hvor de kunne få hjelp til presentasjoner og andre oppgaver over natten. De lanserte derfor et system internt i McKinsey som kunne hjelpe med dette og dermed frigi konsulentenes tid slik at de kunne fokusere på kjerneoppgaver. Dette systemet ble så videreført i Konsus med ønske om å gjøre det tilgjengelig også for andre bedrifter. En annen problemstilling de ønsket å løse i Konsus var kvaliteten på arbeideren disse oppgavene ble outsourcet til. De hadde tidligere erfart at det var stor variasjon i kvaliteten samtidig som det var tidkrevende å rekruttere frilansere om man kun skulle benyttet dem til et enkelt oppdrag. Rasch påpeker at de gjennom Konsus ønsket å gjøre frilansøkonomien tilgjengelig for andre bedrifter uten noen friksjon. Dette løste de ved å lage en plattform hvor de headhunter frilansere i stedet for å gjøre den åpen for alle.

Ideen bak Konsus var å utvikle en tjeneste hvor de kunne tilby kompetent arbeidskraft *”on-demand”*. Et forbilde i forhold til organisering av selskapet var Paul Graham som startet White-Company. Han har hatt en innflytelse på utviklingen av Konsus fra starten av og har bidratt med informative essays om *”startups”*. Et annet forbilde som trekkes frem er kjendisentreprenøren Elon Musk. Her forklarer Rasch at det er hans tilnærming til problemer som har vært en viktig bidragsyter. Når de skal løse et problem i Konsus tenker de ikke *”hva er best track, eller hvordan gjør andre dette?”*, de tenker heller *”hva ville jeg selv hatt lyst til å bruke? eller hva er den beste måten å løse dette problemet på?”*. De ønsker derfor ikke å kopiere andre, men heller være en pådriver for å løse situasjoner på nye måter gitt at dette gir det mest effektive og brukervennlige resultatet. For å konkretisere dette trekker Rasch frem hjemmesiden deres som et eksempel. Tidligere hadde de i likhet med mange andre bedrifter

en ”flyerlignende” hjemmeside. Nylig gjorde de imidlertid en endring av denne, da dette var et design som de selv ikke likte. De fjernet derfor alt fra hjemmesiden, som nå består av kun en setning og en knapp for å komme i kontakt med Konsus. I følge Rasch er dette en endring som har blitt godt mottatt. Det samme kan sies om tjenestene selskapet tilbyr, hvor selskapet siden markeds lanseringen høsten 2015 (ett år etter etablering) kan vise til en gjennomsnittlig geometrisk vekst på 9,8 prosent per uke.

5.1.2 Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Formidler

5.1.2.1 Kundenettverket

Konsus har en direkte rolle som formidler av arbeidskraft ved å sette frilansere i kontakt med oppdragsgivere (kundebedrifter) via deres nettverksplattform (P2B). Sammen utgjør frilanserne og oppdragsgiverne kundenettverket på plattformen. Felles for disse aktørene er at fordelene ved å være medlem av nettverksplattformen øker med antall medlemmer. For frilanserne gir økt antall oppdragsgivere tilgang til flere oppdrag, og for oppdragsgiver tilrettelegger økt antall frilansere for ”on-demand”-tjenester. Blant oppdragsgiverne i kundenettverket er det hovedsakelig to typer bedrifter; ”startups” og konsulentselskaper. Her er det en hovedvekt av små og mellomstore bedrifter, med unntak av et par veldig store selskaper. Kundebedriftene er lokalisert i Norge, Sverige, Danmark, England, Tyskland og USA. En hovedvekt av disse er lokalisert i Norge og Sverige, men Konsus leverer i all hovedsak tjenester til kunder uavhengig av deres geografiske lokasjon. De har i dag en kundebase bestående av 300 bedrifter. Sammen representerer disse en kundegruppe som siden etableringen av selskapet har hatt en vekst på omtrent 10 prosent i uken. Ved inngangen til januar 2016 hadde de 70 kunder. Fra januar til mars (2016) har de altså doblet antall kunder to ganger. Rasch påpeker at noe av den økte veksten skyldes etableringen på det amerikanske markedet. Han presiserer også at antall bedrifter viser til de som er registrert i systemet, det er ikke gitt at disse har benyttet seg av tjenesten og bidrar til omsetningen deres enda.

Konsus tilbyr også en tjeneste hvor komposisjonene av kundenettverket er like viktig som størrelsen på nettverket. Dette gjelder spesielt i forhold til frilanserne og at komposisjonen av deres kompetanse er komplementær. På den måten kan de benytte seg av flere frilansere på enkeltoppdrag som krever ulike kompetanseområder. Utover dette har frilanserne til felles at de har høyt kompetansenivå. Hovedvekten er innenfor software-utvikling og design, men de opplever en økende etterspørsel etter skribenter (selskapsblogger og årsrapporter). Rasch forklarer at alle frilanserne som er en del av nettverksplattformen er forhåndkvalifiserte, og

besitter tilstrekkelige ferdigheter for å kunne ta ulike oppdrag innen deres kompetanseområde. Han fremhever at de rekrutterer ved å headhunte frilansere. De har også testet ut en del ulike metoder for å se hva som predikerer at folk er flinke. Her har de kommet frem til at den beste predikatoren er å gi testoppgaver. Disse er tilnærmet identiske med oppgaver de faktisk skal utføre om de får jobben. Rekrutteringsprosessen starter med at Konsus legger ut en annonse på en markeds plass. Her får de ofte hundre- eller tusenvis av søkere, hvorav de mest lovende kandidatene selekteres ut. Disse får så tildelt testoppgaven som de får betalt for å utføre. Basert på resultatet av testene blir et par kandidater valgt ut til å bli medlemmer av nettverksplattformen til Konsus.

5.1.2.2 Tjenesteyting

Formidlingen av oppdrag starter ved at kundebedriftene kontakter Konsus når de har behov for kompetanse. De beskriver hvilke oppgaver de ønsker utført og arbeidet settes i gang omgående. Kundebedriften settes da i kontakt med en prosjektleder. Her fungerer prosjektlederen som et ekstra ledd i formidlingen, som er ansvarlig for oppfølging og kvalitetssikring av arbeidet til frilanserne. Prosjektlederne er også frilansere, men de fungerer som en lokal representant for oppdraget og det kreves derfor at de snakker det samme språket som oppdragsgiver. Rasch påpeker at dette er et bevisst valg for å forbedre dialog mot oppdragsgiver samt fjerne språkbarrieren som ofte er involvert i frilansing. De har også egne systemer hvor prosjektleder og oppdragsgiver kommuniserer sammen. Her er dialog hovedsakelig kun mellom disse partene, men om noen av dem ønsker å involvere Konsus vil slike henvendelser også inkluderes i dette systemet. Etter at kundebedriften er satt i kontakt med prosjektleder gjør Konsus oppdraget tilgjengelig i ”feeden” (på nettverksplattformen) til alle frilansere som besitter de rette kvalifikasjonene. Frilanserne er på ingen måte pliktig til å ta oppdraget, men vil ha mulighet til å påta seg det om ønskelig. Den kandidaten som velger oppdraget først får tilegnet det.

Videre har Konsus to ulike inntektsmodeller som kundebedriftene kan velge mellom; en med fast timepris og en pakkemodellen. I modellen for *fast timepris* betaler kundebedriften det samme uavhengig av arbeidernes kompetanse. Her betaler kundebedriften for antall timer frilanser bruker på å utføre arbeidet. I *pakkemodellen* forhåndsbetaler kundebedriften for arbeid. Pakkene fungerer nærmest som et abonnement og timeprisene er her lavere enn i fastprismodellen. Rasch påpeker at de har valgt disse to inntektsmodellene med bakgrunn i at det skal være enkelt for både kunden og dem selv å forholde seg til. En klar ulempe ved disse

modellene er at de reelle timeprisene som Konsus må betale til arbeiderne varierer med deres kompetanse. Dette gjelder spesielt i forhold til nivået som de har på designere, hvor det er dyrere for Konsus å ”anskaffe” ønsket kompetansenivå, sammenlignet med tilsvarende talentnivå på for eksempel datainnhenting. Dette innebærer at de per i dag kryss-subsidierer mellom disse to tjenestene, noe som i følge Rasch ikke er ideelt og derfor kan tenkes å endres på sikt. I inntektsmodellene de benytter seg av er det derfor ikke fastsatt en profittmargin for hvert oppdrag. Der er kun prisen ut til kundebedriften som er fast, prisen Konsus betaler internt til arbeidskraften varierer og påvirker profittmarginen for hvert oppdrag.

5.1.2.3 Infrastruktur

Konsus har et ønske om å være en lavterskelbedrift som tilrettelegger for at kundebedriftene kan få hjelp til en oppgave akkurat når de har behov for det. I dag har de mulighet til å gjøre dette ettersom de har frilansere fra et globalt arbeidsmarked som befinner seg innenfor ulike tidssoner. For at de skal lykkes med å tilby en ”on-demand”-tjeneste også i fremtiden hevder Rasch det er avgjørende at de har en infrastruktur i nettverkssystemene som tilrettelegger for at de kan gjøre dette så effektivt som mulig. Dette innebærer blant annet at systemene som håndterer oppgaveallokeringen, altså matching av frilansere med oppdrag, må videreutvikles og bli ”teknologisk smartere”. Som en nettverksplattform er det også viktig for dem at de har systemer som gjør det enkelt for kundebedriftene å få kontakt med dem. Her hadde de nylig et stort gjennombrudd da de utviklet en ”Slackbot” til kommunikasjonsverktøyet Slack. Dette er et system som i dag benyttes av mange bedrifter, og som gjør at Konsus integreres i deres hverdag. Rasch forklarer at denne utviklingen har blitt mottatt langt mer positivt enn først antatt. I tillegg til kommunikasjonssystemer mot kundebedriftene ønsker også Konsus å tilby systemer hvor frilanserne kan kommunisere med hverandre. Per i dag har det et ”felles community” hvor de kan ”chatte” med hverandre og gi tilbakemeldinger. Rasch påpeker at dette er noe som brukes mye av frilanserne i dag, og av den grunn ønsker de også å videreutvikle dette tilbudet.

5.1.3 Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver

5.1.3.1 Bemanningsstrategi

Konsus benytter seg av frilansere til å utføre alt arbeid. Disse er delt inn i to undergrupper; 1) frilansere som utfører arbeidet og 2) frilansprosjektledere som leder arbeidet mot kundebedriften. Da de etablerte selskapet trodde de i utgangspunktet at prosjektlederne som skulle organisere arbeidet, mellom frilanser og kundebedrift, måtte være fast ansatt i Konsus. Dette var også bakgrunnen til at den første prosjektlederen ble fast ansatt i selskapet. De erfarte tidlig at dette ikke var optimalt, og i følge Rasch fikk de et stort gjennombrudd da de forstod at alle arbeidstakerne kunne ha samme frie tilknytningsform som frilanserne. Årsaken til at de ønsker å ha både frilansere til å utføre (1) og lede arbeidet (2) er i følge Rasch at ”vi er en aggregator for frilansere. Der er meningen at alle skal kunne jobbe når de vil, hvor de vil, og så mye de vil. Svingningene i behov er ganske like for både spesialister (designere, skribenter, data-spesialister) som for prosjektledere”. Ved å bruke frilansere som arbeidskraft har de også mulighet til å fokusere på å være en lavterskelbedrift. Dette innebærer at det er lav terskel for å la folkene som jobber for dem prøve nye ting, samtidig som terskelen er tilsvarende lav for å stoppe med ting som ikke fungerer. I følge Rasch var det også naturlig å velge denne bemanningsløsningen ettersom han selv har erfart hvordan det er å jobbe både som frilanser og fast ansatt. Tanken på å jobbe som frilanser fikk han da han selv arbeidet som fast ansatt. Det å være fast tilknyttet en arbeidsplass følte han var frihetsberøvende og han anså det som en sårbar situasjon for han selv som arbeidstaker. Dette begrunner han ved å se på tilfellet hvor en arbeidsgiver går konkurs. Dersom dette er den eneste arbeidsgiveren han har kan en konkurs føre til stor usikkerhet og økonomiske problemer for han som arbeidstaker. I tillegg til dette påpeker han at arbeidet gjennom fast ansettelse hindret han i å jobbe med det han selv ønsket, når han ønsket det. Ved å jobbe som frilanser kunne han unngå disse problemstillingene. Videre legger Rasch til at teknologisk utvikling har åpnet for at internett kan brukes for å utføre koordinering og matching. Dette er ofte grunnleggende funksjoner som et selskap utfører. Tidligere var det nødvendig å benytte seg av egne selskaper til å koordinere store oppgaver og matche talent til oppgaver. Internett har nå muliggjort dette og gjør det vel så godt ved hjelp av algoritmer. Han påpeker også at han i aller høyeste grad tror at det Konsus holder på med vil utgjøre en enda større andel av fremtidens arbeid.

5.1.3.2 Kontraktene med frilanserne

Kontraktene mot frilanserne er standardiserte og langvarige (ikke nye for hvert oppdrag), men ikke bindende. Kontraktene har vært uendret siden etablering av selskapet, med unntak fra etableringen på det amerikanske markedet hvor de måtte tilpasses det amerikanske lovverket. Det eneste som er ulikt i kontraktene er timeprisene frilanserne krever, da det er frilanserne selv som fastsetter denne. Felles for kontraktene er imidlertid at de er ganske enkle. Likevel er det grunnet prosjektledernes ansvar i oppdraget ofte en tettere relasjon mellom dem og Konsus enn tilsvarende for frilanserne som utfører arbeidet. Denne forskjellen har imidlertid blitt noe mindre den siste måneden da de også har fått ”en tettere oppfølging og ansvar for frilanserne som utfører arbeidet. Dette inkluderer blant annet muligheten til garantert inntekt, 1-1-samtaler og faggrupper”. Utover dette er hovedkontraktene med alle arbeidstakerne like og det eneste som reguleres er arbeidsvilkårene, betalinger og konfidensialitet, men frilanserne står fritt til å avslutte relasjonen med Konsus når de selv måtte ønske. Likevel er det per i dag få frilansere som har avsluttet relasjonen mot Konsus, og de opplever at antall frilansere vokser i takt med selskapets utvikling.

I følge Rasch er skillet mellom fast ansettelse i et selskap og det å arbeide som frilanser, tydelig definert i Norge. Det er også denne definisjonen de tar utgangspunkt i når det kommer til arbeidskraften som benyttes i Konsus. Rasch utdyper dette som følger: ”en fast ansettelse er ofte en pakke der man har en kontrakt og forplikter seg til å jobbe visse tider (for eksempel 7,5 timer, 5 dager i uken) fra et visst kontor med mindre noe annet er avtalt. Ingen av disse elementene finnes i en frilanskontrakt. I Konsus har vi ingen styringsrett over frilanserne, de bestemmer selv arbeidstid, mengde og arbeidslokasjon”. Konsus er heller ikke ansvarlig for å sikre et minimum nivå med oppdrag, men har valgt å garantere for kvaliteten av arbeidet frilanserne leverer. Dette innebærer at Konsus er juridisk ansvarlig for frilansernes leveranser mot kundebedriftene. Utover dette har oppdragene til felles at de er uavhengig av lokasjon, og kan utføres hvor som helst. Rasch forklarer at det er noe variasjon i arbeidstiden, men at denne i snitt ligger på 20 timer i uken. Det er også ulikheter i lønnen til frilanserne, men medianen ligger på rundt 20 dollar i timen. Timeprisen hver ansatt har forhandlet frem er imidlertid fast og varierer ikke basert på spesifisering i oppdrag som utføres. Rasch utdyper at de i noen tilfeller betaler ut en bonus dersom det har vært et spesielt vanskelig oppdrag, men at det ikke er en systematikk i dette. Når det kommer til varigheten for hvert oppdrag er det også stor variasjon, men ligger på rundt 10 timer for en frilanser.

Når det kommer til forsikringsordninger forklarer Rasch at arbeiderne i utgangspunktet er tilknyttet nasjonale ordninger i deres hjemland. Per i dag tilbyr de en garantert minstelønn til de frilanserne som ønsker å jobbe med bedriften over tid. På den måten bidrar de til å redusere svingningene i frilansernes inntekt. For Konsus medfører dette en økt risiko ettersom deres inntjening avhenger av hvor mye frilanserne jobber. Grunnen til at de har valgt denne løsningen er at de ønsker å forbedre frilansernes vilkår på sikt. Som Rasch påpeker er de fortsatt i startfasen, ”selskapet har kun eksistert siden august (2015), men vi ser at sosiale ordninger er et stort problem for arbeidskraften som er tilknyttet selskapet. En minstelønn er derfor et steg i riktig retning av etter hvert å kunne tilby et større sikkerhetsnett for frilanserne som kan utvides til å inkludere globale forsikringsordninger”.

5.1.3.3 Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes

Arbeidskraften som brukes til å utføre oppdrag gjennom Konsus er som sagt frilansere. Av disse er en hovedvekt fra Skandinavia og USA, men Rasch påpeker at de i all hovedsak rekrutterer frilansere fra hele verden, og diskriminerer således ikke mellom land. Frilanserne som arbeider gjennom Konsus er registrert som arbeidstakere i de landene hvor de selv kommer fra. Frilanserne er selv ansvarlig for å registrere dette og påse at skattebetalingen er basert på riktig lønnsgrunnlag. Kontraktene mellom dem og Konsus er standardiserte (utarbeidet av et eksternt selskap), de er like for alle frilanserne og er basert på lovgivning i henholdsvis USA eller Norge avhengig av hvilket selskap arbeiderne er tilknyttet (Konsus Inc. eller Konsus AS). Rasch påpeker at det kun er små ulikheter mellom de amerikanske og norske kontraktene. Arbeidere som befinner seg utenfor USA eller Norge har en egen kontrakt hvor partene betraktes som næringsdrivende. Dette er valgt med utgangspunkt i at Konsus ikke etablerer selskap i alle land hvor arbeidstakerne er fra, og har av den grunn ikke ressurser til å sette seg inn i gjeldene lover og regler i hvert enkelt land. Dette medfører imidlertid et større ansvar på Konsus som selskap. De prøver derfor å ta med seg ”Skandinaviske verdier inn i det arbeidet de gjør og ønsker på sikt å tilby sosiale forsikringsordninger som en del av pakken, for de frilanserne som måtte ønske det”. Han forklarer at Konsus er kjent med at det i dag er svært få, eller ikke-eksisterende, globale sosiale ordninger. Dette innebærer i følge Rasch at ”man som frilanser må lene seg på utdaterte nasjonale ordninger”. De baserer seg på at man skal ha en ”gammeldags jobb” og medfører svært begrenset tilgang til sosiale sikkerhetsnett for selvstendig næringsdrivende eller frilansere. Konsus er derfor en pådriver for nettopp slike universelle ordninger som

fanger opp disse yrkesgruppene som spesielt i internasjonal sammenheng utgjør en økende andel av arbeidskraften.

Felles for arbeidskraften som brukes i Konsus er at de verdsetter fleksibilitet. Det eneste de trenger er tilgang til en PC, utover dette bestemmer de selv hvor, når og hvor mye de ønsker å jobbe. Mange av de som jobber gjennom Konsus befinner seg i livssituasjoner som gjør det vanskelig eller umulig å fungere optimalt i en fast stilling. Det kan være personer med et handikap som gjør det vanskelig for dem å reise til arbeid, eller at det er manglende velferdssystemer i bostedslandet. En annen gruppe mennesker som jobber gjennom Konsus er de som Rasch kaller ”digitale nomader” og er personer som reiser mye. Felles for alle arbeidstakerne er imidlertid at de er i en livssituasjon som gjør at de ønsker og verdsetter fleksibilitet veldig høyt eller at de ikke ønsker restriksjoner og andre ulemper som kommer med en ”vanlig jobb”. For noen er også arbeid gjennom Konsus det best betalte alternativet. Timeprisene er i følge Rasch middels sammenlignet med et norsk nivå, men for mange av arbeiderne er dette veldig høyt sammenlignet med deres lokale arbeidsmarked. I tillegg påpeker Rasch at mange av de som jobber gjennom Konsus har jobbet som frilansere i mange år tidligere, men da gjerne gjennom markedsplasser for frilansere. Han forklarer at dette er ulikt fra å jobbe gjennom Konsus, da frilanserne her sparer søkekostnadene relatert til markeds plassene hvor man gjennom anbudsrunder søker på oppgaver. Dette kan være en tidkrevende prosess hvor man kun får et fåtall av oppgavene man legger inn bud på. Dette slipper de altså når de jobber gjennom Konsus. Her er tankegangen at ”alle som er om bord på plattformen er flinke nok”. På den måten opplever også frilanserne en mer stabil inntekt og tilgang på oppdrag enn hva de ellers ville hatt.

5.1.4 Delspørsmål 1- Konsus sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse

Konsus har som tidligere nevnt egne frilansprosjektledere som leder arbeidet mot kundebedriftene. Prosjektlederne er et mellomledd som er satt inn for å i større grad kunne sikre seg at kundene, her oppdragsgiver, skal få levert det produktet de ønsker. Når et oppdrag kommer inn fra kundebedriften er det frilansprosjektlederen som deler opp oppgaven i mindre oppdrag som tilgjengeliggjøres for frilansere med riktig kompetanse. Ettersom frilanserne har komplementær kompetanse er det ikke uvanlig at det er prosjekter bestående av større team med frilansere. Uavhengig av antall frilansere som utfører oppdraget er det prosjektlederen som er ansvarlig for at produktet som leveres er etter kundens spesifikasjoner. Likevel er det Konsus som sitter med det juridiske ansvaret for arbeidet som utføres. Konsus har egne

kontrakter mot kundebedriftene hvor det blant annet inngår en garanti for at kunden skal få levert produktet de ønsker. Konsus fungerer som et mellomledd for alle inn- og utbetalinger i forhold til kundebedrift og frilanser, og fakturerer først etter at arbeidet er utført og kundebedriften er fornøyd. Dersom kunden er misfornøyd med sluttproduktet, betaler de heller ikke for tjenesten. I slike tilfeller er det Konsus som påtar seg ”tapet”, og det går ikke utover frilanserne som utfører oppdraget eller frilansprosjektlederens betaling for oppdraget.

Oppgavene er også organisert slik at oppdragsgiver og oppdragstaker normalt ikke kjenner hverandres identitet, med mindre dette eksplisitt ønskes. Denne løsningen er valgt med utgangspunkt i at det ofte er språkbarrierer som gjør det lite hensiktsmessig at disse partene skal kommunisere sammen. Det er derfor prosjektleder som tar seg av kommunikasjonen, og av den grunn er det prosjektleder og oppdragsgiver som kjenner hverandres identitet. Disse har også egne systemer gjennom Konsus hvor de kan kommunisere sammen. I de tilfeller hvor det er snakk om større prosjekter eller prosjekter over lengre tid, hender det at hele teamet av frilansere som skal utføre oppdraget er med på all dialog mot oppdragsgiver. Frilanserne og oppdragsgiver har også mulighet til å samarbeide om neste oppdrag uten at dette går via Konsus. Rasch vet at dette har vært et problem for mange andre plattformer, men per i dag opplever ikke Konsus mye av dette og anser det derfor ikke som et problem.

Utover dette har også oppdragsgiver mulighet til å gi tilbakemelding på arbeidet som er utført. Konsus har også aktivt henvendt seg til kundebedriftene for å få tilbakemelding, men i følge Rasch er dette hovedsakelig relatert til deres systemer og hvordan oppdragsgiver oppfatter disse. I de tilfeller hvor de får tilbakemeldinger som går direkte på frilanser vil dette bli formidlet videre til den som har utført arbeidet. Likevel er det tilbakemeldinger på systemet og rutinene i Konsus som er i hovedfokus nå i oppstartsfasen. Det er også mulig for oppdragsgiver å be om å få samme frilanser ved senere oppdrag. Hvorvidt dette faktisk skjer avhenger imidlertid av om frilanser selv har anledning og ønsker dette. Rasch påpeker imidlertid at dette ikke er noe de opplever mye av i dag, uten at han vet årsaken til at det er slik.

5.1.5 Delspørsmål 2- Konsus sitt konkurransefortrinn

Konsus har en overordnet visjon om å lage arbeid i fremtiden. De ønsker å være en aktør som tilrettelegger for at arbeidstakere kan jobbe når, hvor og med det de ønsker. For å nå denne visjonen er målsetningene å fortsette å vokse i markedet som de på nåværende tidspunkt opererer i, for deretter å ekspandere i stadig flere land. For å lykkes med dette legger Rasch vekt på tre momenter som han mener er avgjørende for å skape attraktive arbeidsplasser hvor de beste frilanserne ønsker å jobbe. *Det første* er at frilanserne skal oppleve å bli behandlet ordentlig. Konsus fokuserer på å behandle alle godt og som likeverdige i en moderne organisasjon. Her er ikke en person sjefen til en annen, de er personer som jobber sammen og skal behandle hverandre med respekt. De ønsker at Konsus skal oppleves som et samfunn hvor man føler seg hjemme. For *det andre* ønsker de å være en bedrift som skaper inntektsstabilitet for frilanserne. *Det tredje* forholdet omhandler visjonen til Konsus og det å inkludere alle i det arbeidet de gjør. Her tror han at frilanserne som deler disse visjonene i større grad tiltrekkes Konsus fremfor andre konkurrenter. Konsus representere også en moderne arbeidsform som han tror vil være mer lik arbeidet i fremtiden. Selv om det er en lang reise for å komme dit, er målet å være en bedrift som tilrettelegger for fremtidens arbeid og gjør dette til sikrere arbeidsplasser.

Rasch trekker også frem at bedriftens omdømme er sentralt for at de skal lykkes. Per i dag opplever han at bedriften har et godt omdømme og at de har blitt godt mottatt av markedet. Dette tror han henger sammen med verdien de skaper for sine kunder og tilnærmingen de har til arbeidskraften som brukes. For kundebedriftene skaper de verdi ved å overta oppgaver som de selv ikke er gode på eller som faller utenfor deres kjernekompetanse. På den måten tilrettelegger de for at disse kan bruke tid på kjernevirksomheten og dermed øke produktiviteten i bedriften og landet forøvrig, samtidig som Konsus kan levere dette akkurat når kunden har behov for tjenesten. Han tror også at markedet opplever at de ønsker å skape bedre arbeidsforhold og betingelser for frilansere. For frilanserne bidrar nettverksplattformen til Konsus både med læring- og kunnskapsdeling. I tillegg får de en jevn tilgang på oppdrag og dermed stabilitet i inntekten. I følge Rasch er dette et moment som blir mer relevant jo større Konsus blir. Han legger til at de i starten kun mottok ett til to oppdrag i uken, som da ikke var særlig inntektsstabiliserende. Nå som de har ti om dagen eller mer, har de i større grad mulighet til velge hvorvidt man ønsker å jobbe eller ei. En effekt som vil bli mer reell jo større Konsus blir. Verdien nettverket har for kundene er følgelig at tjenestene Konsus tilbyr

blir bedre etter hvert som prosjektlederne og frilanserne videreutvikler seg og de får inn nye frilansere i selskapet. Han legger også til at nå som Konsus har folk i alle tidssoner så kan de reagere fortere, noe som skaper stor verdi for kunden.

5.1.5.1 Bedriftens konkurransebilde

I forhold til hvem som er bedriftens konkurrenter, svarer Rasch at det er ingen som gjør akkurat det samme som Konsus. Likevel har de tre typer tilgrensende konkurrenter. Nummer en er frilansermarkedsplasser med selskaper som UpWork og Freelancer.com. Nummer to er designbyråer, og nummer tre er at folk gjør det selv. Han tror ikke det er spesielt vanskelig for noen av konkurrentene å etterligne forretningsmodellen til Konsus, men påpeker at i den grad Konsus klarer å utvikle et samfunn, vil det være vanskelig for andre å konkurrere mot dem. Med det mener han et internt samfunn eller nettverk mellom frilanserne og kanskje også mellom kundebedriftene. Han tror også at Konsus har lyktes med å skape personlige ordninger til frilanserne og at det er få konkurrenter som ivaretar frilanserne og behandler dem like godt som de gjør. Han har derfor et inntrykk av at de har et konkurransefortrinn gjennom nettverkseffekten de skaper ved at folk heller ønsker å være tilknyttet Konsus fremfor andre aktører. Videre trekker han frem to andre grunner til at Konsus har et konkurransefortrinn. *Det første* er at Konsus forhåndskvalifiserer de som er på plattformen i tillegg til at de tar ansvar for kvaliteten på arbeidet. *Det andre* momentet er at Konsus er ”on-demand”. Ettersom de har arbeidskraft som er lokalisert i ulike geografiske områder kan kunder kontakte Konsus når som helst på døgnet og umiddelbart få hjelp.

5.1.5.2 Utvikling og utfordringer

Når det gjelder utviklingstrekkene i bedriften og tjenestene de tilbyr, velger Rasch å nevne to momenter. *Det første* er at de har endret kompetansen og tjenestene de spesialisere seg i, basert på etterspørselen i markedet. Det er flere tjenester som ble tilbydd i startfasen som grunnet manglende etterspørsel ikke tilbys i dag. *Det andre* er at de med tiden har blitt ”on-demand”. I startfasen var dette vanskelig ettersom arbeidsstokken var relativt liten. Nå som de har flere ansatte i mange tidssoner er det helt kostnadsfritt å være ”on-demand”. Han tror også dette er noe av grunnen til den eksponentielle veksten de har opplevd. Selv om denne veksten trolig ikke kan opprettholdes over lengre tid, vil likevel en årlig vekst på en brøkdel av dagens nivå føre til en relativt stor vekst i selskapet. For at de skal fortsette å vokse vil internasjonal ekspansjon være viktig. Rasch informerer om at de nettopp har ansatt et eget team i Sverige. Disse skal jobbe med å lansere Konsus i Sverige og har egne kontorlokaler her. De opplever også relativt stor etterspørsel i tjenestene de tilbyr, spesielt mot kompliserte web-oppgaver.

Ettersom Konsus alltid har betraktet seg selv som en tilbyder av kontoroppgaver, ønsker de foreløpig å holde seg unna mer kompliserte web- og software-oppgaver. Dette er også noe Rasch tror de skal fortsette med fremover når de ekspanderer i andre land, men det er mulig de kommer til å tilby flere web-tjenester enn det de gjør i dag.

Selv om selskapet i dag er inne i en vekstperiode, er de klar over at de står ovenfor utfordringer i årene som kommer. Rasch hevder at en av de største utfordringene er å skape en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg de dyktigste frilanserne. I tillegg er det viktig at de klarer å utvikle systemer som gjør at de klarer å opprettholde kvaliteten på arbeidet når selskapet vokser. I følge Rasch er det også en utfordring i at kommunikasjon og koordinering blir eksponentielt vanskeligere når en organisasjon vokser. Det er derfor viktig å ha en plan for hvordan de skal håndtere dette slik at det ikke går på bekostning av effektiviteten i selskapet. Hovedutfordringene som selskapet står ovenfor er derfor relatert til håndtering av selskapets vekst, og ikke arbeidskraften de bruker. Rasch tror ikke det vil komme noen reguleringer som gjør det mer utfordrende for dem å benytte seg av frilansere. Tvert i mot tror han heller at dette er en utvikling som vil gå til fordel for bruk av frilansere i arbeidslivet. Han ser mange muligheter og håper og tror at det vil arbeides mot etablering av lovverk som er tilpasset et moderne arbeidsliv. Dette er noe som Rasch i aller høyeste grad etterlyser og konkluderer med at det er utelukkende positivt om en slik regulering finner sted.

5.1.6 Oppsummering Konsus

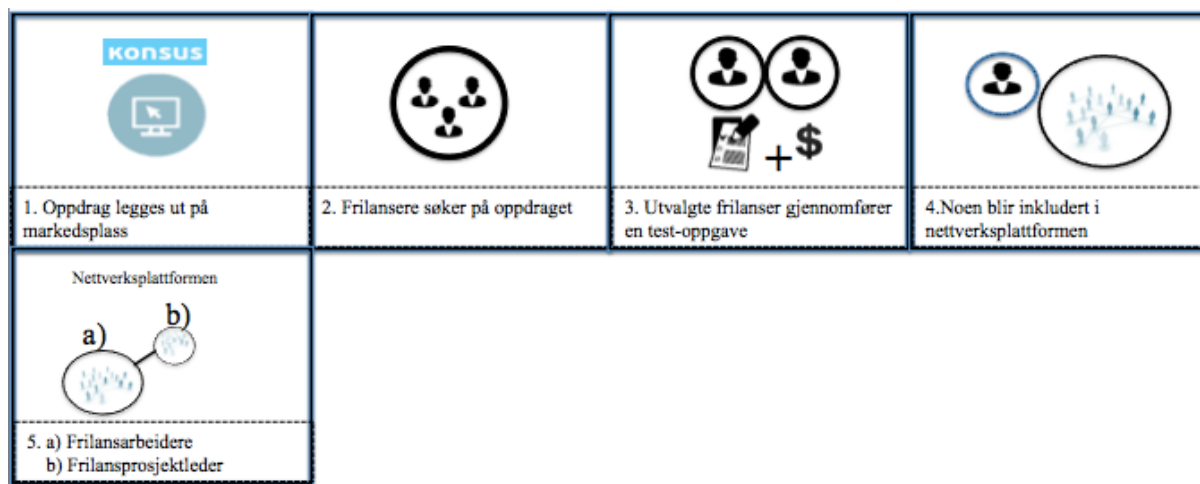
Basert på informasjon i intervjuet over kan Konsus sin rolle som mellomledd (delspørsmål 1) og deres konkurransefortrinn (delspørsmål 2) oppsummeres slik (tabell 12);

	Konsus
Delspørsmål 1- Mellomleddets rolle	
<i>Formidling</i>	
1. Kundenettverket:	
a) Fordel av å være en del av nettverket øker med antall medlemmer	X
b) Komposisjonen av medlemmene er like viktig som størrelsen av nettverket	X
c) Forhåndskvalifisering av frilansere	X
d) Oppgaver for å teste frilansernes kompetanse	X
2. Tjenesteyting:	
e) Egne personer som avdekker kundebedriftens behov	X
f) Direkte kommunikasjon mellom den som utfører arbeidet og kundebedriften	-
g) Fakturere frilansere for tjenesten	-
h) Fakturerer kundebedriftene for tjenesten	X
3. Infrastruktur:	
i) Nettverksplattformer som matcher oppgaver med kompetanse	X
j) Bedriften har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter	X
k) Bedriften klarer å levere tjenestene når kundebedriften har behov for det	X
l) Tilbyr en "on-demand"-tjeneste	X
m) Tilrettelegging av at frilanserne kan kommunisere med hverandre	X
<i>Arbeidsgiveransvar</i>	
1. Arbeidsgiver for de som utfører arbeidet	-
2. Tilbyr sosiale forsikringsordninger (pensjons, sykelønn og andre ordninger)	-
3. Tilbyr frilanserne en minstelønn	X
4. Ansvar for å sikre minimumsnivå med oppdrag	-

5. Langvarige ansettelseskontrakter	-
6. Bestemmer frilanserens lønn	-
7. Evaluering av frilanserens arbeid	X
8. Bestemmer hvor mye frilanseren jobber	-
9. Juridisk ansvarlig for arbeidet til frilanserne	X
Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)	
1. Påvirker utførelse av arbeidet	-
2. Påvirker innholdet i arbeidet	X
3. Mulighet for at flere frilansere arbeidet på et oppdrag	X
4. Egne systemer for kommunikasjon mellom de som arbeider gjennom selskapet og kundebedriften	X
5. Velger ut frilansere til hvert oppdrag	-
6. Ansvarlig for ledelse av arbeidet	X
Delspørsmål 2- Bedriftens konkurransefortrinn	
1. Førstetrekks-fordeler	X
2. Skala-bedrift	X
3. Kostnadsledende	-
4. Reduserer frilanserne og kundebedriftenes søkekostnader	X
5. Garantist for frilansernes arbeid mot kundebedriften	X
6. Tilbyr en "on-demand"-tjeneste	X
7. Fjerner språk-barrierer ved frilansing	X
8. Rådgivningsledd	X
9. Reduserer transaksjonskostnadene ved å bruke markedet	X
10. Frilanserne ønsker å jobbe hos dem	X

Tabell 12 Konsus sin rolle

I figur 4 gis det en fremstilling av hvordan Konsus rekrutterer personer til deres nettverksplattform. Som det er presentert i dette kapittelet rekrutterer Konsus frilansere til nettverksplattformen ved å headhunte. Dette gjør de ved å legge ut oppdrag på en markeds plass (1), hvorav utvalgte søkere (2) velges ut til å gjennomføre en betalt testoppgave (3). Basert på resultatet av testoppgaven velger de ut noen kandidater som inkluderes i nettverksplattformen (4) som består av frilansere som utfører oppdrag og frilansprosjektledere som organiserer arbeidet mot kundebedriften (5).



Figur 4 Hvordan Konsus rekrutterer personer med kompetanse

Hvordan Konsus fungerer og hvordan de formidler oppdrag er oppsummert i figur 5. Når en kundebedrift har behov for kompetanse kontakter de Konsus (1), hvor de blir satt i kommunikasjon med en frilansprosjektleder (2). Sammen avtaler disse omfang av oppdraget og betalingsløsning (3). Deretter deler frilansprosjektledere oppdraget i mindre komponenter (om større oppdrag) som gjøres tilgjengelig på frilansernes "feed" på nettverksplattformen (4). Den frilanseren som velger oppdraget først får tilegnet dette (5). Under oppdragsutførelsen går normalt all kommunikasjon via frilansprosjektlederen (6) som også leverer sluttproduktet til kunden (7). Dersom kunden er fornøyd (8) med leveransen betaler de Konsus (9), hvis ikke slipper de å betale (Konsus stiller til garanti). Betalingen går da fra kundebedriften til Konsus som igjen betaler frilanseren (10). Etter at oppdraget er utført kan kundebedriften velge å gi tilbakemelding på oppdraget som er utført (11).



Figur 5 Hvordan Konsus fungerer

5.2 MBFlex

I MBFlex betegnes en frilanser som *”en person som har et eget selskap, og som raskt har mulighet til å tre inn i et prosjekt eller gjøre en konkret jobb”*.

5.2.1 Bedriftens historie

MBFlex er en formidlingsbedrift som ble etablert i 2015. Deres oppgave som formidlingsbedrift er å sette frilansere med kompetanse i kontakt med bedrifter som har behov for kompetansen (P2B). De tilbyr både frilans- og vikartjenester, hvorav sistnevnte omhandler rekruttering til faste og midlertidige stillinger (innleie gjennom trepartsforhold). Likevel er det en klar økonomisk hovedvekt knyttet til vikartjenestene. Videre i denne studien vil det imidlertid kun fokuseres på den delen av selskapet som driver med formidling av frilansere da dette anses for å være mest relevant for denne studien.

Grunnen til at selskapet ble etablert henger sammen med bedriften Mediabemanning. Dette er et selskap som sitter på samme hus som MBFlex og som har tilnærmet lik eierkonstellasjon. I Mediabemanning har de drevet med rekruttering til faste stillinger siden 2001. De tror ikke at dette er et behov som kommer til å bli borte med det første, men de oppfatter signaler i markedet som tyder på at denne måten å formidle arbeidskraft på blir utfordret av nye strukturer. Som et eksempel på dette trekker Janzso frem at mange av arbeidstakerne de har i sin database (kandidater) er eksperter. Dette innebærer at de har såpass spesialisert kompetanse at mindre selskaper ikke har behov for eller mulighet til å ansette en slik person i en fulltidsstilling. Likevel kan flere mindre selskaper ha behov for en slik person i en kortere periode eller en mindre stillingsprosent. Ved at denne personen jobber som frilanser kan de dele på kompetansen vedkommende har, og skape en ”vinn-vinn-situasjon” som ikke hadde vært mulig gjennom bruk av mer tradisjonell arbeidskraft. Frilansøkonomien har i følge Janzso vært relativt velutviklet innen media- og kommunikasjonsbransjen over lengre tid, ”det er vel kanskje en av de som har kommet lengst i alle fall i Norge”. De ønsket derfor å tilby en lavterskeltjeneste hvor kunden kunne ringe inn til dem og si at de trengte for eksempel en designer til neste uke, og kunne få tilfredsstilt dette behovet. Det å kunne tilby en slik tjeneste var imidlertid ikke noe som de trodde de vil bli utfordret på i løpet av 2016, men som Janzso sier; ”vi tenker det er bedre å være ”disruptive” i vår egen bransje fremfor å vente på at andre kommer og gjør det”. De valgte derfor å avvike fra den mer tradisjonelle posisjonen de hadde i Mediabemanning ved å utvikle noe nytt gjennom MBFlex.

Ideen bak MBFlex var å utvikle en tjeneste hvor de kunne tilby mer fleksibel arbeidskraft. Et forbilde på dette området var UpWork. Dette er et selskap som representerer et av de store frilansnettverkene i USA. Janzso påpeker her at det er store kulturelle forskjeller mellom arbeidsmarkedet i USA og Norge og at de var oppmerksom på dette. Det som var interessant med UpWork var å se på deres teknologiske løsninger. Her sier Janzso at MBFlex var heldige og fant et norsk system som hadde store likheter. Anita Hagen påpeker også at de så på andre frilansnettsider og deres løsninger, men flere av disse er rene nettverksplattformer med budrunder på frilansarbeidet. I MBFlex var de tidlig enige om at dette ikke var den riktige fremgangsmåten for det norske markedet. Her så de på det som viktig å ha en menneskelig faktor involvert i formidlingen. Likevel påpeker Hagen at veien fra etablering og frem til i dag ikke har vært problemfri. *For det første* var det en utfordring å etablere seg som en sentral aktør på markedet og å få kundebedrifter til å benytte seg av deres tjenester. *For det andre* trekker Janzso frem at det har vært en utfordring å få kundebedriftene til å forstå hvordan det fungerer når de ikke skal ansette selv. Hagen utdyper at det ” i noen bransjer er vanskelig å få dem til å forstå at det finnes folk som bare kan gå rett inn i en jobb, man trenger ikke nødvendigvis veldig lang opplæring eller innføring, men de kan gå rett inn fra dag én, utføre en jobb i to uker, og gå ut igjen”. Videre påpeker Janzso at en *tredje* utfordring er at noen kundebedrifter glemmer at det fortsatt handler om mennesker, ”altså akkurat som en frilanser er et produkt, men det er ikke det, det er en person, som har en privatliv, og en fritid, og noen ønsker osv.”. Det har derfor vært en utfordring at de i noen tilfeller har hatt litt høye forventninger til akkurat hvor fort det skal gå.

5.2.2 Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Formidler

5.2.2.1 Kundenettverket

MBFlex har en direkte rolle som formidler av arbeidskraft ved at de setter frilansere i kontakt med oppdragsgivere (kundebedrifter) gjennom deres nettverksplattform (P2B). Sammen utgjør frilanserne og oppdragsgiverne kundenettverket på nettverksplattformen. Felles for disse aktørene er at fordelene ved å være medlem øker med antall medlemmer av nettverksplattformen. Med økt antall oppdragsgivere øker den potensielle oppdragsmengden for frilanserne. Samtidig vil en økning i antall frilansere gi større sannsynlighet for at oppdragsgiverne får tak i kompetansen de etterspør og at de kan få tjenesten levert når de har behov for det. Oppdragsgiverne i kundenettverket består av kommunikasjonsmiljøer, markedsavdelinger, reklame- og mediebyråer. Sammen utgjør disse 80 prosent av omsetningen. I tillegg til dette kommer 20 prosent av omsetningen fra mindre selskaper som

ikke nødvendigvis driver med kommunikasjon, men som har bruk for frilanstjenestene til for eksempel å utvikle en hjemmeside, eller ta bilder til et magasin. Disse kundene etterspør hovedsakelig kompetanse innen grafisk design, men felles for alle forespørsler er at de ønsker frilansere med høy kompetanse innen sitt fagfelt (spisskompetanse). Mesteparten av kundene er lokalisert i Oslo-området, men de leverer tjenester uavhengig av kundens geografiske lokasjon. Likevel påpeker Janzso at er det en grunn til at selskapet heter Flex (MBFlex); det krever at både tilbyder av arbeidskraft (frilanser) og kundebedrift (oppdragsgiver) er fleksibelt organisert. Det har også tatt tid å bygge opp kundegruppen som de har i dag, og de var først i 2015 de fikk en økning i antall kundebedrifter. På dette tidspunktet slo de sammen tjenestene med Mediabemanning, noe som gjorde at flere av kundene de allerede hadde her ble interessert i frilanstjenestene gjennom MBFlex. I den siste tiden har de også fokusert mer aktivt på kommunikasjon og HR-arbeid. Dette har resultert i at også nye kunder som ikke har vært på huset før, ønsker å benytte seg av deres tjenester.

Den andre delen av kundenettverket til MBFlex er frilanserne som utfører oppdragene. I dag består frilansdatabasen av 2500 medlemmer, hvorav Janzso estimerer at 2/3 er aktive brukere. Disse har til felles at de innehar et høyt kompetansenivå, med hovedvekt innenfor grafisk design. Utover dette består nettverksplattformen av journalister, tekstforfattere, prosjektledere og utviklere. Tjenestene som MBFlex tilbyr er imidlertid ikke avhengig av at frilanserne på nettverksplattformen har komplementær kompetanse. Dette innebærer at komposisjonen av frilanserne i kundenettverket ikke er like viktig som antallet. Av den grunn har også alle frilansere som ønsker det mulighet til å opprette en profil på bedriftens nettverksplattform. Noe som innebærer at disse ikke er forhåndskvalifiserte av MBFlex. Vurderingen av kompetanse gjøres først i etterkant av at innkommende oppdrag fra kundebedriften er registrert. Første del av kvalitetssikringen foregår ved at fast ansatte rådgivere i MBFlex gjennomgår profilene til frilanserne og vurderer deres kompetanse gjennom CV og tidligere utført arbeid (som er lastet opp på profilen). Videre har de også andre metoder for å kvalitetssikre arbeidet, men ettersom dette er konfidensielt vil det ikke redegjøres for ytterligere.

5.2.2.2 Tjenesteyting

Formidling av oppdrag starter ved at kundebedriften kontakter MBFlex når de har behov for kompetanse. Bedriften settes så i kontakt med en rådgiver i MBFlex som tar seg av dialog med kunden og etablerer et oppdrag. Her spesifiseres oppgaven som skal utføres og

kompetansen som kreves. Deretter starter MBFlex arbeidet med matche frilanser med riktig kompetanse til oppdraget. En arbeidsprosess som i følge Hagen tar 2-5 dager. Når nye oppdrag kommer inn kommuniseres dette hovedsakelig via to kanaler; deres egen database og sosiale medier. Gjennom databasen velges kandidatene ut basert på hvilke kvalifikasjon- og kompetansepooler de er registrert i. Frilanserne blir derfor vurdert basert på objektivt arbeid og den kompetansen som vedkommende viser gjennom tidligere oppdrag. Her vurderes det også hvorvidt de har kjennskap til ulike programvarer og om de kan vise til at de har produsert visse typer teknologi eller design tidligere. Som Hagen presiserer er det derfor viktig at alle kandidatene har fullstendige profiler, da dette er avgjørende for hvilke oppdrag de får. Når aktuelle kandidater er valgt ut får disse tilsendt en forespørsel hvor de bes om å ”takke ja” eller ”avslå” oppdraget. Det er valgfritt for alle frilanserne hvorvidt de ønsker å akseptere eller avslå oppdrag. Av de kandidatene som takker ja velger MBFlex ut et par som presenteres for kundebedriften. Her inkluderes informasjon som CV, portofolio, link til hjemmeside samt informasjon om honorarer. Kundebedriften velger så ut den eller de kandidatene som de ønsker å benytte seg av, og avtaler spesifikasjoner og omfang av oppgaven direkte med frilanseren(e) som skal utføre oppdraget.

Selekteringsprosessen i MBFlex innebærer derfor at oppdragsgiver selv ikke har mulighet til å gå inn i frilansdatabasen og se gjennom alle kandidatene her. De kan kun velge basert på et utvalg fra MBFlex, og frem til dette tidspunktet forbeholdes anonymitet. Dette er i følge Janzso et bevisst valg fra bedriftens side, da det er viktig for dem å ha kontroll over egen kommunikasjon ettersom de i stor grad inngår i relasjoner basert på tillit. Det å ha en selekteringsprosess hvor anonymitet ikke inngår til et visst punkt, mener Janzso hadde vært både unorsk og ville krevd sterkere juridiske bindinger mellom partene. Dette ville skapt høyere forventninger til deres leveranser, og dermed større mulighetsrom for deres bedrift til å feile.

Videre har MBFlex en inntektsmodell mot frilanser og kundebedrift (oppdragsgiver) hvor de tar en prosentrate i hver ende. Prosentraten er satt til 10 prosent, denne er fast og lik for både frilanser og kundebedrift. Prosentene regnes her på grunnlag av timeprisen som er avtalt for oppdraget. Normalt har frilanserne oppgitt en timepris på deres hjemmeside, men denne kan ofte forhandles mellom frilanser og oppdragsgiver. Dersom fastsatt timepris er kr 500, fakturerer frilanser MBFlex med kr 450, deretter fakturerer MBFlex oppdragsgiver med kr 550.

5.2.2.3 *Infrastruktur*

MBFlex har et ønske om å være en lavterskelbedrift som tilrettelegger for bruk av fleksibel arbeidskraft som er tilgjengelig for kundebedriftene (oppdragsgiver) innen kort tid. For å lykkes med dette trekkes de teknologiske systemene frem som avgjørende. Dette er verktøy som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter gjennom matching av oppgaver og kompetanse. For at verktøyet skal fungere optimalt hevder Hagen at det er avgjørende at frilanserne som har registrert seg på nettverksplattformen har fullstendige profiler. Dette innebærer at de må ha registrert alle sine kompetanseområder for at en optimal match mellom deres ferdigheter og oppdrag skal kunne finne sted. Systemene de benytter seg av tilrettelegger for at denne matchingen kan skje raskt. Noe som sammen med et stort frilansnettverk bidrar til en markedsledende tjeneste innenfor deres bransje i forhold til å levere ”on-demand” arbeidskraft. Da de startet selskapet trodde de også at de ville ha behov for systemer hvor frilanserne på nettverksplattformen kunne kommuniser med hverandre. Det viste seg imidlertid å være liten (ingen) etterspørsel etter dette da det eksisterer slike frilanssamfunn utenfor MBFlex. Av den grunn har de per i dag ikke interne systemer som tilrettelegger for intern kommunikasjon mellom frilanserne.

5.2.3 Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver

5.2.3.1 *Bemanningsstrategi*

Strategien til MBFlex er å være en lavterskelbedrift som tilrettelegger for en større interaksjon mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Janzso forklarer at arbeidslivet i Norge per definisjon ikke er lavterskel. De er en lavterskelbedrift i arbeidslivet. Dette har selvfølgelig implikasjoner ved at de som utfører arbeidet i mindre grad har den samme sikkerheten som man finner i mer tradisjonelle ansettelsesrelasjoner, men det åpner også for en mye større kontaktflate mot arbeidsgiverne i markedet. De tilbyr derfor en tjeneste som tilrettelegger for at oppdragsgivere i større grad kan outsource enkeltoppgaver, og dermed at oppdragstaker og arbeidstaker slipper å binde seg til hverandre over lengre tid. Gjennom deres nettverksplattform ønsker de å øke tilgjengeligheten av arbeidskraft uten å komplisere. Janzso påpeker at de ikke ønsker å ”ta eierskap i en verdiskapning som vi tross alt bare er en formidler av”.

MBFlex er et selskap som driver med både frilansformidling og vikartjenester. I følge Janzso har de bevisst valgt denne kombinasjonen da frilansøkonomien i seg selv er for lite forutsigbar. Selv om frilansøkonomien nå er i ferd med å bli relativt stor, gir vikartjenestene

per i dag et sikrere økonomisk fundament spesielt med tanke på likviditet. Hovedårsaken til at de har valgt å benytte seg av frilansere er som nevnt grunnet utviklingstrekk i markedet mot løsere tilknytningsformer og et ønske om å være en foregangsbedrift i markedet på dette området.

5.2.3.2 Kontraktene med frilanserne

Kontraktene mot frilanserne er standardiserte og like for alle arbeidstakerne og oppdrag. Det eneste som varierer er type oppdrag, timespris og varighet. Hagen forklarer videre at det først etableres en kontrakt når frilanserne har fått tildelt et oppdrag. Når frilanserne godtar oppdrag utstedes det også en bekreftelse på konfidensialitet mellom partene. Når frilanser og oppdragsgiver har blitt enig om å samarbeide utstedes det en oppdragsavtale som er gjeldende i tre måneder. Etter tre måneder står oppdragsgiver og frilanser fritt til å jobbe sammen uten at MBFlex er involvert. Kontraktene mot frilanserne er derfor relativt enkle og bygger i stor grad på tillit mellom partene. I følge Janzso er det mange måter å omgå kontrakten, men bryter man tilliten i relasjonen en gang er det heller ingen vei tilbake. Dette har imidlertid ikke vært et problem så langt og derfor har det heller ikke vært et behov for å endre dem.

For å øke tilgjengeligheten av fleksibel arbeidskraft så de også på det som nødvendig å unngå omfattende juridiske bindinger mellom de involverte partene i formidlingen. Av den grunn har MBFlex valgt å kun ta seg av formidling av arbeid mellom frilanser og oppdragsgiver. Noe som innebærer at det er frilanseren selv som har det juridiske ansvaret for arbeidet som leveres til kundebedriften. Utover dette regulerer frilanserne selv hvor mye arbeid de ønsker å påta seg og MBFlex er ikke ansvarlig for å sikre et minimum nivå med oppdrag. En fellesfaktor for de fleste oppdrag er imidlertid at de er uavhengig av lokasjon og normalt utføres der hvor frilanseren selv sitter. Unntaket er i tilfeller hvor det er større oppdrag, disse utføres normalt hos oppdragsgiver. De opplever også at en økende andel av oppdragsgivere ønsker at frilanserne skal sitte i deres lokaler. Janzso hevder at det er en positiv bølge innen frilansøkonomien nå, ”hvor det å ha frilansere i kontorlandskapet oppfattes som dynamisk og bidrar til å sette bedriftene i et positivt lys”. Flere oppdragsgivere er derfor åpne for at frilansere kan sitte i deres lokaler og samtidig jobbe med andre frilansjobber.

Når det gjelder arbeidstiden til frilanserne så viser Janzso til at disse i gjennomsnittlig jobber i underkant av 30 timer per uken, med timepriser mellom 200-1200 kroner. Her er det riktignok store variasjoner både i forhold til stillingsprosent og lønn, og det trenger ikke nødvendigvis å

være en sammenheng mellom de to. Noen frilansere har arbeidet gjennom MBFlex som hovedbeskjeftigelse og andre som en biinntekt til en fulltidsjobb. Likevel kan en person i en 50 prosent stilling tjene mer enn en med 100 prosent stilling i fast jobb. Det er også stor variasjon i forhold til lengde på hvert enkelt oppdrag, noe som medfører variasjon i lønnen til frilanserne. Ettersom MBFlex ikke har arbeidsgiveransvar for frilanserne tilbyr de heller ikke noen sosiale forsikringsordninger for disse, det er det frilanserne selv som ordner og er ansvarlig for.

5.2.3.3 *Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes*

Arbeidskraften som brukes til å utføre oppdrag gjennom MBFlex (frilansbasen) er som sagt frilansere. Disse har til felles at de er i stand til å iverksette kommunikasjon enten på et teknologisk nivå, det å få databaser til å snakke sammen, eller ved å være ute og intervjuer kunder og lage en sak på kundens nettside. I all hovedsak har de også en norsk database, men det er muligheter for at frilanserne har selskaper registrert i andre land, dette er ikke noe som registreres i MBFlex sine systemer. Felles for frilanserne er at de er personer som har lyst til å være selvstendige. Mange av dem har jobbet som frilansere i mange år, andre har nylig valgt å gjøre det grunnet dårligere tider i arbeidsmarkedet.

5.2.4 Delspørsmål 1- MBFlex sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse

Som nevnt tidligere har MBFlex egne rådgivere som selekterer ut aktuelle frilansere for hvert oppdrag som kommer inn fra kundebedriftene (oppdragsgiver). De sender da ut en forespørsel til alle frilansere som objektivt sett har den kompetansen som oppdragsgiver er ute etter. Deretter selekterer de hvem av frilanserne som har meldt interesse for oppdraget, som videresendes til oppdragsgiver for endelig selekteringsprosess. I dette stadiet er det rådgiverne i MBFlex som vurderer kandidatene basert på tidligere utført arbeid og hvorvidt dette er tilstrekkelig for det aktuelle oppdraget. Når kundebedriften har valgt frilanseren de ønsker å benytte seg av avsluttes ”matching”-arbeidet til MBFlex og videre avtaler går direkte mellom frilanseren som skal utføre arbeidet og kundebedriften. Dette innebærer at det ikke er egne kontrakter mellom MBFlex og kundebedriften. Selskapet har derfor ikke noen kvalitets- eller garantiansvar for tjenestene som frilanserne leverer. Dette er det frilanseren selv som er ansvarlig for og det er kundebedriftene som tar seg av arbeidsoppfølgingen mot frilanserne. Den eneste rollen MBFlex spiller etter at kontrakten er inngått, er som mellomledd for inn- og utbetalinger mellom frilanser og kundebedrift, samt registrering av kundenes tilbakemeldinger på frilanserens arbeid. Dette er noe som MBFlex spør aktivt om, og som Janzso tror vil bli enda viktigere fremover med økende tjenestevolum. Per i dag er det imidlertid få bedrifter

som velger å gi tilbakemelding på utført arbeid. Likevel kan en stabil kundebase tyde på at kundene er fornøyde med MBFlex og arbeidet frilanserne utfører. Skulle det være ønskelig kan også kundebedriftene be om å få samme frilanser ved et senere oppdrag, gitt at frilanseren selv ønsker dette. De to partene kan også velge å samarbeide om neste oppdrag utenfor MBFlex, men dette oppleves for øyeblikket ikke som en trussel mot selskapets virksomhet.

Per i dag er det også frilanserne selv som må stille med nødvendige systemer og utstyr som kreves for å levere oppdraget mot kunden. Det er heller ikke etablert systemer hvor disse kan kommunisere sammen, da dette er en rolle som per i dag faller utenfor MBFlex sitt ansvarsområde. Utover dette er det kun én og én frilanser som brukes på hvert oppdrag. I følge Janzso er dette er bevisst valg da kundene deres hovedsakelig setter sammen kompetansen selv, og skulle MBFlex levert en slik tjeneste ville det krevd en annen organisering med en struktur tilsvarende et reklamebyrå. Det er per i dag noe som faller utenfor selskapets ambisjoner og markedsføres derfor ikke.

5.2.5 Delspørsmål 2- MBFlex sitt konkurransefortrinn

MBFlex har et overordnet mål om å være en lavterskelbedrift hvor kundebedriftene velger å benytte seg av deres tjenester ved kortsiktige og raskt endrede behov for arbeidskraft. For å lykkes med dette viser Janzso til viktigheten av å ha et godt omdømme i bransjen, både for å tiltrekke seg frilansere og oppdragsgivere. Han mener også at det å være raus, altså å ikke tjene penger på alt de gjør, er noe som gir dem et bra omdømme. Det er også en strategi og en kommunikasjonsmetode som de tenker å videreføre i selskapet. Utover dette benytter de seg av to kommunikasjonskanaler for å tiltrekke seg frilansere. Den ene er frilansbasen i MBFlex som alltid benyttes, den andre er sosiale medier. Janzso påpeker at de ikke bruker mye penger på markedsføring, men at de kommuniserer en del på blant annet Facebook. Dette gjelder spesielt for spennende oppdrag med anerkjente oppdragsgivere. Janzso trekker også frem at de opplever at fagflinke juniorer i flere tilfeller blir tildelt jobber som egentlig er forbeholdt folk med lengre erfaring. Noe som gjenspeiler at de lykkes med det å være en lavterskelbedrift og at dette også har verdi for frilanserne som er en del i deres database. I tillegg til dette åpner arbeid gjennom MBFlex for en potensiell inntektskilde som sparer dem for søkekostnadene ved å finne oppdrag. Frilanserne har også en stabil fartstid i selskapet og de fleste er tilknyttet selskapet over tid.

Når det kommer til kundebedriftenes motiv for å benytte seg av MBFlex, trekker Janzso frem tre momenter. Det er at de er transparent på betaling, har et stort nettverk og at de tilbyr en rådgivningstjeneste. På den måten kan kundene legge oppgaven til MBFlex, og de slipper selv å sitte inne i et system og ta avgjørelser som de kanskje ikke har forutsetninger for å ta. Dette mener han skaper verdi for kundene da det sparer dem for tidsbruk ved å finne rett person til å utføre en oppgave. Rådgivningsleddet trekkes derfor frem som den mest avgjørende faktoren for at kundebedriftene velger dem. Han tror også at dette er grunnen til at mange av frilansinitiativene som fantes da de startet ikke eksisterer i dag, da disse manglet et rådgivningsledd.

5.2.5.1 Bedriftens konkurransebilde

I forhold til hvem som er bedriftens konkurrenter trekker Janzso frem Frilansbank1. Dette hevder han er den nærmeste konkurrenten de har i dag, men at MBFlex skiller seg fra andre aktører ved å ha et eget rådgivningsledd. Utover dette mener han den største trusselen de står ovenfor i dag er at kundene velger å gjøre det selv. Men som Janzso påpeker ”det er jo alltid et godt tegn om en starter en ny bedrift og det som er konkurrenten din er at kunder gjør det selv, fordi da fjerner du i utgangspunktet noe som de bruker tid og energi på i dag”. Janzso mener også at bedriften har to konkurransefortrinn. *Det ene* er bedriftens størrelse datamessig og de systemene som de har (som ligger langt foran alle andre), og *det andre* er rådgivningsleddet som de tilbyr. Hvorav rådgivningsleddet trekkes frem som den viktigste konkurransefaktoren. Per i dag tar de heller ikke betalt for dette. De tar kun betalt i det øyeblikket noen er satt ut i jobb, men ikke for selve prosessen frem til dette skjer, eller som de sier det i rekrutteringsbransjen ”no cure, no pay” (Janzso). Likevel betrakter de rådgivningsleddet som helt nødvendig i deres forretningsmodell.

I følge Janzso fant de tidlig ut at de var nødt til å ha en rådgivningsfaktor, hvor de har en person i midten som håndterer kommunikasjon mot og mellom frilansere og kundebedrifter. Hadde de gjort det til en ren digital øvelse mener han det ikke ville hatt ”det kommersielle kortsiktige og sannsynligvis heller ikke det langsiktige potensiale som det har hatt”. De opplever også mye oppmerksomhet knyttet til arbeidskraften som de bruker. Det er en trend i markedet hvor det er stor etterspørsel etter frilanstjenester. Av den grunn opplever de at veldig mange av deres nåværende så vel som potensielle kunder, er interessert i å vite mer om hva MBFlex driver med. Utover dette tror ikke Hagen at det er spesielt vanskelig for andre å etterligne forretningsmodellen til MBFlex ettersom andre bedrifter også har mulighet til å

kjøre de samme systemene som de benytter seg av. Det som er vanskeligere å få tak i tror hun er personer med den tilsvarende kompetanse og erfaringer som de ansatte i MBFlex har. Hun mener derfor at kompetansen til rådgiverne er det vanskeligste for andre å etterligne, og derfor at dette er MBFlex største konkurransefortrinn. Likevel trekker Janzso frem at de kan få ”en konkurrent som kun driver med teknologi, og som blir bedre enn MBFlex på akkurat dette. Det er også mulig at det er noen ivrige rådgivere som kommer fra et sentralt frilansmiljø, og som ikke trenger tilgang til en stor database med frilansere for å utføre et oppdrag. Det kan tenkes at de kan utføre alle forespørsler de får med et nettverk på kun 200 frilansere”. Janzso utdyper derfor med at ”størrelse er egentlig ikke i seg selv viktig, men om de skal utkonkurrere MBFlex må de være betydelig bedre enn dem på disse to områdene. Per i dag finnes det imidlertid ingen som klarer å kombinere disse to komponentene slik som MBFlex.”

5.2.5.2 Utvikling og utfordringer

Når det kommer til utviklingstrekk i bedriften og tjenestene de tilbyr belyser Janzso hvordan deres bransje har endret seg over årene. Da de startet med rekruttering gjennom Mediabemanning i 2001, var det ingen som brukte rekrutteringsbyråer fordi ”alt var styrt av nepotisme, alle kjente noen som kunne gjøre en jobb. Kundene gjorde enten jobben selv, eller bestilte et oppdrag av oss for å være greie. Mens i dag så har dette blitt en business hvor vi i vår eksisterende rekrutteringsvirksomhet har mange konkurrenter. Og hvor omsetningen på rekrutteringstjenester i vår bransje er enormt stor sammenlignet med hva den var for 15 år siden”. Han har også tro på at deres tjenester vil ha en økende etterspørsel i årene som kommer. Dette begrunnes med at kostnaden de belaster kunden med er såpass lav at det vil være vanskelig for dem å si at det ikke lønner seg. Dette var også noe som lå til grunn i forretningsanalysen da de startet selskapet, og grunnen til at de trekker 10 prosent fra oppdragstaker- og giver.

Janzso ser også for seg en ekspansjon i tjenestene som de i dag tilbyr, men at dette hovedsakelig vil være innenfor det som i dag utgjør 20 prosent av omsetningen. Dette er mindre selskaper utenfor kommunikasjonsbransjen som har behov for frilanstjenestene til MBFlex. Han tror det hovedsakelig er denne kundegruppen som vil øke i årene som kommer, spesielt om man trekker en parallell til selskapet UpWork i USA. Her er det et mer velutviklet frilansmarked hvor det er vanlig å benytte seg av denne type arbeidskraft for å anskaffe seg kompetanse som man selv ikke besitter. Janzso understreker at man skal være oppmerksom på

at det i USA er ”et mer velutviklet marked for frilanstjenester, og hvor eBay-tankegangen er kommet mye lenger når det kommer til kompetanse”. Altså at man i større grad byr på kompetanse gjennom auksjoner eller budrunder. Av den grunn tror han at det er akkurat denne gruppen som kommer til å vokse, forutsatt at det norske arbeidslivet også i fremtiden kommer til å bli utfordret på aspekter knyttet til sosial trygghet. Noe han tror det er en driver for. MBFlex ser også for seg å ekspandere i fremtiden, men som Janzso påpeker er hovedfokuset å få selskapet til å ”fly i Norge”. I første omgang er fokuset på å skape et godt omdømme og ekspandere på det norske markedet. Deretter vil en naturlig ekspansjon være mot det svenske markedet, ettersom de i dag har en del kunder med hovedkontor i Stockholm. Dette er imidlertid noe som ligger langt frem i tid, og er ikke noe de kommer til å fokusere på med det første.

Likevel tror de at ekspansjon av bedriften og tjenestene de tilbyr vil være mulig. De tror også at tiden vi er inne i nå jobber til fordel for dem og bruk av frilansere. Selskapet er i dag inne i en vekstperiode og de tror ikke at fremtidige reguleringer av arbeidsmarkedet kommer til å sette en begrensning for dette. Janzso påpeker ytterligere at han ser en trend i markedet hvor kommunikasjonsfaget blir viktigere og hvor det som selger best er de som klarere å kommunisere best, ikke de som har flest oppsøkende selgere. Eller med hans egen ord ”salg er i ferd med å bli kommunikasjon og vice versa. Så vi føler vel det at det ligger veldig mye i teknologiutviklingen som gjør at vi har godfølelsen på at vi kommer til å vokse. Direkte trusler mot oss som selskap er jo naturligvis rendyrkede konkurrenter, altså andre som jeg nevnte i sted. Jeg tror det er noen som er yngre, raskere og smartere”.

5.2.6 Oppsummering MBFlex

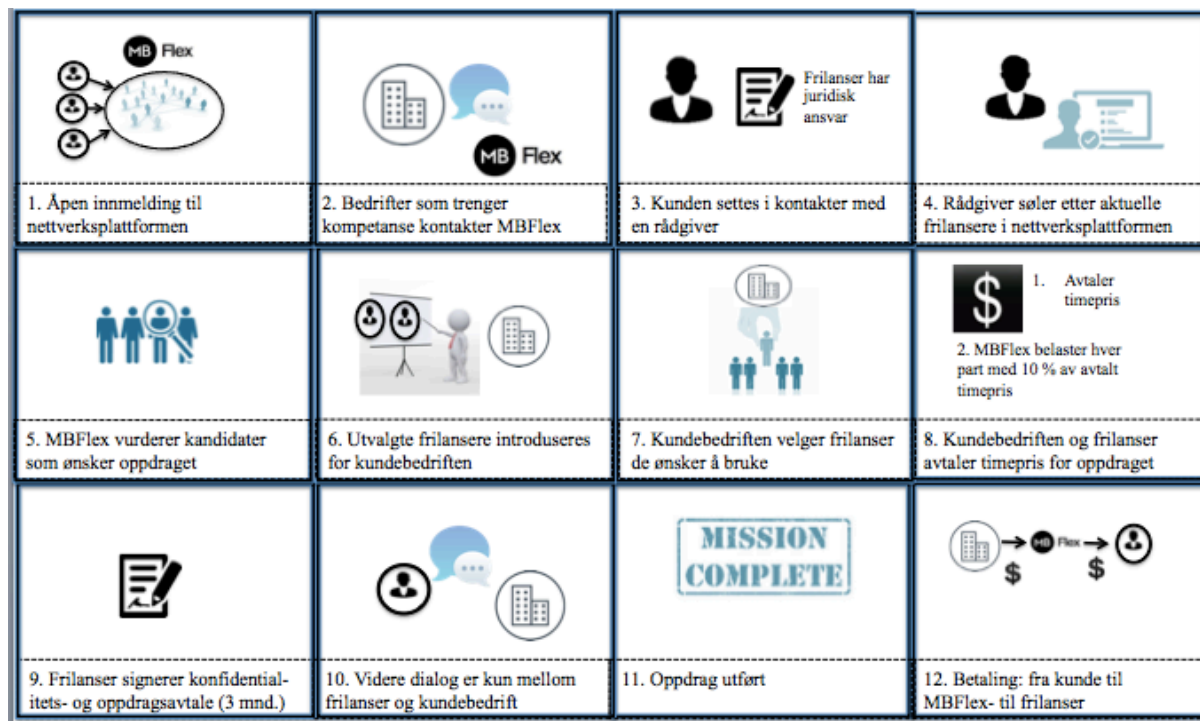
Basert på informasjon i intervjuet over kan MBFlex sin rolle som formidler av arbeid, arbeidsgiver og organisering og ledelse av arbeidet oppsummeres slik (tabell 13);

	MBFlex
Delspørsmål 1- Mellomleddets rolle	
<i>Formidling</i>	
1. Kundenettverket:	
a) Fordel av å være en del av nettverket øker med antall medlemmer	X
b) Komposisjonen av medlemmene er like viktig som størrelsen av nettverket	-
c) Forhåndskvalifisering	-
d) Oppgaver for å teste frilansernes kompetanse	-
2. Tjenesteyting:	
e) Egne personer som avdekker kundebedriftens behov	X
f) Direkte kommunikasjon mellom den som utfører arbeidet og kundebedriften	- X
g) Fakturere frilansere for tjenesten	
h) Fakturerer kundebedriftene for tjenesten	X X
3. Infrastruktur:	
i) Nettverksplattformer som matcher oppgaver med kompetanse	X
j) Bedriften har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter	X
k) Bedriften klarer å levere tjenestene når kundebedriften har behov for det	X
l) Tilbyr en "on-demand"-tjeneste	-
m) Tilrettelegging av at frilanserne kan kommunisere med hverandre	-
<i>Arbeidsgiveransvar</i>	
1. Arbeidsgiver for de som utfører arbeidet	-
2. Tilbyr sosiale forsikringsordninger (pensjons, sykelønn og andre ordninger)	-
3. Tilbyr frilanserne en minstelønn	-

4. Ansvar for å sikre minimumsnivå med oppdrag	-
5. Langvarige ansettelseskontrakter	-
6. Bestemmer frilanserens lønn	-
7. Evaluering av frilanserens arbeid	X
8. Bestemmer hvor mye frilanseren jobber	-
9. Juridisk ansvarlig for arbeidet til frilanserne	-
Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)	
1. Påvirker utførelse av arbeidet	-
2. Påvirker innholdet i arbeidet	-
3. Mulighet for at flere frilansere arbeidet på et oppdrag	-
4. Egne systemer for kommunikasjon mellom de som arbeider gjennom selskapet og kundebedriften	-
5. Velger ut frilansere til hvert oppdrag	X
6. Ansvarlig for ledelse av arbeidet	-
Delspørsmål 2- Bedriftens konkurransefortrinn	
1. Førstetrekks-fordeler	X
2. Skala-bedrift	X
3. Kostnadsledende	-
4. Reduserer frilanserne og kundebedriftenes søkekostnader	X
5. Garantist for frilansernes arbeid mot kundebedriften	-
6. Tilbyr en ”on-demand”-tjeneste	X
7. Fjerner språk-barrierer ved frilansing	-
8. Rådgivningsledd	X
9. Reduserer transaksjonskostnadene ved å bruke markedet	X
10. Frilanserne ønsker å jobbe hos dem	-

Tabell 13 MBFlex sin rolle

Bedriftens bruk av arbeidskraft og funksjoner de utfører er oppsummert i figur 6. Som det fremkommer av kapittelet over har MBFlex en nettverksplattform med åpen innmelding (1). Når en kundebedrift har behov for kompetanse kontakter de MBFlex (2) hvor de settes i kontakt med en fast ansatt rådgiver (3). Rådgiveren søker så etter aktuelle kandidater for oppdraget på nettverksplattformen (4). Noen frilanserne som har bekreftet at de er interessert i oppdraget (5) presenteres så for kundebedriften (6), som har det avgjørende ordet i valg av frilanser for oppdraget (7). Kundebedriften og utvalgt frilanser avtaler seg i mellom timepris for oppdraget (8), og frilanseren signerer på dette stadiet en konfidensialitetsavtale (varighet på 3 måneder) utstedt av MBFlex på vegne av kundebedriften (9). Etter dette er gjennomført går all videre dialog kun mellom kundebedriften og frilanser (10). Når oppdraget er fullført (11) betaler kundebedriften MBFlex som igjen betaler frilanseren (12).



Figur 6 Hvordan MBFlex fungerer

5.3 Employ

I Employ betegnes en frilanser som *”en lønsmottaker på oppdragsbasis”* (de tar utgangspunkt i NAVs definisjon).

5.3.1 Bedriftens historie

Employ er en bedrift som ble etablert i 2012 og som fungerer som en ”administrativ hjelp” for frilansere. Dette innebærer at de overtar alle administrative oppgaver som frilanserne tidligere hadde som selvstendig næringsdrivende, samtidig som de tilbyr dem sosiale ordninger som forsikring, pensjon og sykepenges. Kjosavik forklarer at ideen bak selskapet startet da han jobbet som bassist og musikk lærer på en videregående skole. På dette tidspunktet jobbet hans kone som musiker og selvstendig næringsdrivende. Begge gikk med en tanke om at dette var en dårlig måte å drive virksomhet på, og at det måtte finnes et alternativ hvor de kunne jobbe smartere og rimeligere. I følge Kjosavik er det å jobbe som selvstendig næringsdrivende utfordrende. Man betaler relativ høy skatt samtidig som man har dårlige sosiale rettigheter. På bakgrunn av dette valgte de å opprette et eget AS. Selv om Kjosavik hadde jobbet som rådgiver i et bemanningsbyrå i to år, var det ingen av dem som hadde tidligere erfaring med å drive et AS. Det ble derfor en læringsprosess underveis, hvor de tidlig ble oppmerksom på at selskapet måtte skaleres opp dersom det skulle bli lønnsomt.

Med bakgrunn i dette ansatte de to musikere og opprettet et selskap som het Lifesound i januar 2011. Formålet med Lifesound var å tilby tjenester som Employ gjør i dag, samt jobbe aktivt for å bli en større aktør på musikkmarkedet. På dette tidspunktet var det vanlig at en musiker stod ovenfor tre valg. De to første gikk på å etablere et selskap, hvorav valget var mellom det å være selvstendig næringsdrivende eller å starte et AS. Det tredje var et nytt alternativet å forholde seg til, og det var å bli en del av Lifesound. Målet med selskapet var at det skulle være et smartere og billigere alternativ for frilanserne innenfor hovedsakelig musikk og kultur. Det viste seg at flere var interesserte i å bli ansatt hos Lifesound, men utfordringen var at disse ikke bare var musikere. På bakgrunn av dette valgte Kjosavik, sammen med to andre, å endre navnet fra Lifesound til Employ i 2012, samtidig som de etablerte et nytt selskap med navn Lifesound.

Når det kommer til bedriftens forbilder nevner Kjosavik at de ikke nødvendigvis har hatt noen konkrete forbilder. Han trekker imidlertid frem at hans toårige fortid i bemanningsbyrået

Personalhuset, har vært med å forme noe av strukturen i firmaet. Slik Employ er organisert i dag minner på mange måter om et bemanningsforetak bortsett fra at hovedformålet ikke er profittmaksimering. Her var bakgrunnen for etableringen å finne en bedre og rimeligere måte å arbeide som frilanser.

5.3.2 Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Formidler

5.3.2.1 Kundenettverket

Employ har en indirekte rolle som formidlingsbedrift. De kobler ikke frilanser direkte mot en kunde, men indirekte ved at musikere må selge sine tjenester gjennom Lifesound. Dette er et selskap som ble stiftet nettopp for å koble frilansere med kundebedrifter. Når en kundebedrift tar kontakt finner Lifesound den musikeren som passer best til oppdraget og setter de to partene i kontakt. En formidlingstjeneste som for øvrig skjer via hjemmesiden www.Lifesound.no. I fremtiden har de også planer om å videreutvikle Lifesound til å bli en mer dominerende aktør i bransjen. I dag er mye av matchingen mellom kunde og artister i musikkbransjen basert på venner og bekjentskap. Kjosavik forklarer også at musikk- og kulturbransjen skiller seg fra andre bransjer ved at det ikke er de billigste alternativene som etterspørres. Kunder gjør vanligvis sine valg basert tidligere erfaring eller anbefalinger. Profesjonelle kjøpere av musikk vet som oftest hvem de ønsker og hvor de skal få tak i dem. Utfordringene ligger i markedet for "uprofesjonelle kjøpere". Det langsiktige målet er å profesjonalisere dette markedet ved at Lifesound tilbyr en mellområdgivende rolle som kobler sammen rett folk. Et naturlig steg mot dette er at de skiller ut de ulike kompetanseområdene i Employ og etablere disse i separate selskaper.

Ettersom Employ i dag har en indirekte rolle som formidlingsbedrift har de ingen kundebedrifter, de har kun en relasjon til frilanserne som utfører arbeidet. Dette innebærer at kundenettverket til bedriften består av frilanserne som utfører arbeid. For disse vil imidlertid fordelene ved å være medlem av Employ øke med antall frilansere. Med økt antall frilansere øker stordriftsfordelene, enhetskostnadene reduseres og Employ kan tilby deres tjenester rimeligere. I dag fremstår selskapet som en etablert aktør innen musikk- og kulturbransjen og per februar 2016 besto Employ av 100 ansatte. Dette var i følge Kjosavik ansatte som tidligere var frilansere med hvert sitt selskap, regnskap og system, men som nå er samlet i ett regnskap og under en administrasjon i Employ. I oppstartsfasen besto selskapet av frilansere innen musikkmiljøet som hadde nær tilknytning til Kjosavik. Dette har i dag utviklet seg til å bli en komposisjon av frilansere med ulik kompetanse. Av de 100 som nå er ansatt hos

Employ er det omtrent 70 personer som kun driver med musikk. Resterende er en blanding av fotografer, fotoretusjerere, forfattere, grafikere, designere og kulturarbeidere som jobber med konserter og festivaler. Employ har også bedriftsrådgivere, i tillegg til en nyansatt tømmermann. Hovedvekten av ansatte befinner seg likevel innenfor kultur, men selskapet kan i utgangspunktet ta inn hvem som helst. Det viktigste er at de som blir ansatt passer inn i selskapet. I forkant av ansettelser foretar de derfor intervjuer og sjekker søkerens referanser. Selv om Employ ønsker å ekspandere og bli ett stort nettverk, så skal det ikke gå på bekostning av kvaliteten på frilanserne.

Faglig dyktighet blant frilanserne innen musikkbransjen hevder imidlertid Kjosavik at stort sett er uproblematisk. Det at en person lever av å være frilanser gir en indikasjon på at man er god på det man driver med. Man klarer ikke å leve av frilansing om man ikke er god på det man tilbyr. Utover dette er det viktig at de kan stole på de som ansettes. Systemet i Employ er på sett og vis veldig bra for frilanserne, men det er et system som lett kan utnyttes. Komposisjonen av frilanserne i kundenettverket er derfor like viktig som antall medlemmer. Av den grunn er det viktig å finne kilder som kan gi tilbakemelding på kandidater før disse ansettes. Kjosavik forklarer også at det finnes flere andre frilandsdatabaser, men påpeker at som kunde i slike databaser får man ikke samme kvalitetssikring som i Employ. Selv om flere tilbyr en form for markering (stjerner eller lignende) over andres erfaring med frilanseren, så foretrekker kundene ofte profesjonelle råd.

5.3.2.2 Tjenesteyting

Employ har en inntektsmodell hvor alle ansatte selv er ansvarlig for å selge deres eget ”talent”, og minner om rollen de tidligere hadde som selvstendig næringsdrivende. Dette innebærer at all dialog med kundebedrifter er direkte mellom dem og frilanserne. Employ involveres først i arbeidsprosessen når frilanserne registrerer kundefordringer og andre inngående fakturaer som skal registreres i regnskapet. I tillegg til dette har som sagt Employ det overordnede ansvaret for pensjon, sykelønn og øvrige forsikringsordninger, men det er frilanserne selv som betaler for dette. I praksis har Employ valgt å håndtere hver enkelt ansatt som en egen avdeling i regnskapet. De har også lønnsavtaler hvor det fremgår at hver ansatt får en provisjon av sin avdelings overskudd. I følge Kjosavik starter prosessen med at en ansatt bestiller en faktura gjennom et nettskjema. Dette skjemaet inkluderer reiseregninger, utlegg og andre billag de har. Dette blir trukket fra inntektene for tilhørende måned og resulterer da i avdelingsoverskuddet, som de selv får en provisjon av. I gjennomsnitt blir 10

prosent av dette overskuddet betalt til Employ. I tillegg til dette har de også en resultatbonus for de ansatte. Denne er basert på hvor mye de ansatte jobber og reduseres følgelig ved lengre sykdomsperioder. Resultatbonusen er også skjevt fordelt ettersom et fåtall av musikerne tjener mye sammenlignet med de andre. Hadde de benyttet en flatere inntektsmodell ville det resultert i at de med høyest inntjening hadde betalt mye mer for de samme tjenester, enn de med lav inntekt. Resultatbonusen tar derfor utgangspunkt i den ansattes bruttolønn og beregnes ved årsslutt. I følge Kjosavik ligger disse bonusene på omtrent 300 000 årlig. Dette utgjør det meste av overskuddet bedriften har hatt, og det er derfor lite som går tilbake til virksomheten.

Inntektsmodellen og bonussystemet er valgt med bakgrunn i erfaringer Kjosavik opparbeidet seg i bemanning- og rekrutteringsbransjen. I motsetning til å tenke på hvor mye folk er villig til å betale, fokuserer de heller på hvor billig de klarer å drive virksomheten. Helt fra starten av inkluderte ansettelseskontraktene feriepenger og pensjonssparing. Andre forsikringer som sykepenges, samt administrasjon og risikokostnader var noe de måtte prøve seg frem på. Bonussystemet var derfor noe som kom etter hvert, da de ønsket å forsikre seg om at de kunne utbetale denne. Bonussystemet er i utgangspunktet bygget opp slik at den som tjener mest får mest bonus. På samme måte vil de som tjener mest betale mest for tjenestene. Forskjellene går fra 5-15 prosent av provisjonsgrunnlaget.

5.3.2.3 *Infrastruktur*

Frilanserne i Employ jobber alle hver for seg og Employ er ikke delaktig i arbeidet mot kundebedriften ei heller i forhold til matching mellom oppdrag og frilansernes kompetanse. Likevel har frilanserne fordeler ved å være ansatt i selskapet ettersom de har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter slik at frilanserne kan bruke tid på deres kjernekompetanse og slippe det administrative arbeidet. Dette er i følge Kjosavik kjerneverdien i selskapet, samtidig som fordelene ved å være ansatt i Employ øker med antall ansatte og stordriftsfordelene dette gir i forhold til sosiale ordninger. I tillegg til dette skaper Employ en merverdi for frilanserne ettersom det er mer lønnsomt for dem å ta ut lønn gjennom dem sammenlignet med deres eget selskap. Det tilrettelegges også for etablering av en fellesskapskultur mellom frilanserne gjennom blant annet arrangering av månedlige lunsjer hvor de frilanserne som ønsker kan delta. Dette er aktiviteter som kan skape en merverdi for frilanserne sammenlignet med arbeidet som selvstendig frilanser eller næringsdrivende.

5.3.3 Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Arbeidsgiver

5.3.3.1 Bemanningsstrategi

Employ har valgt en bemanningsløsning med fast ansettelse av frilansere da de ønsket å tilby disse et alternativ hvor de er lønnsmottaker i et større selskap. Det å være lønnsmottaker i sitt eget AS er i følge Kjosavik unødvendig dyrt, og er en årsak til at frilansere ofte søker et annet alternativ. Før Employ var det mangelfullt med alternativer, noe som er en av hovedårsakene til at han satte i gang forretningsideen. Selskapet ble etablert med bakgrunn i behovene til han selv og de første medlemmene. Disse var alle personer som drev som frilanser på fulltid. Fast ansettelse av frilansere ble derfor et naturlig valg for dem. En av utfordringene han stod ovenfor da var hvor løs tilknytning man kan ha til et selskap samtidig som man er fast ansatt. Løsningen på denne problemstillingen ble den bemanningsløsningen som Employ har i dag. Den siste måneden (i etterkant av vårt intervju) har de også åpnet for midlertidig ansettelse. Dette er gjort med utgangspunkt i at de også ønsket å tilby et alternativ til frilansere med en lavere omsetning (under 270 000 årlig), noe de ikke hadde tidligere. Videre i denne oppgaven vil det imidlertid fremstillingen ta utgangspunkt i bemanningsløsningen de hadde da intervjuet ble gjennomført, nemlig fast ansettelse av frilansere.

5.3.3.2 Kontraktene med frilanserne

Employ tilbyr en standard kontrakt til alle frilanserne. Selv om kontraktene har forandret seg litt med tiden, er den lik for alle ansatte. Det eneste unntaket er at alle musikere må selge tjenestene sine gjennom Lifesound. Kjosavik forklarer videre at de ved oppstarten brukte en vanlig mal for ansettelseskontrakter. Det eneste som er endret i ettertid er lønnsbetingelsene. Her inngår verken en vanlig timesats eller årslønn, kun at den ansatte får provisjon av avdelingsoverskuddet. Dette innebærer at i de tilfeller hvor det ikke er noe overskudd, er det heller ingen provisjon som utbetales. Kjosavik påpeker at ”for noen kan kanskje dette oppfattes som hardt, men de fleste er vant med dette fra tidligere”. I tillegg inkluderer kontrakten de samme avtaler om forsikringer, pensjon og fem ukers ferie, som man finner i en vanlig ansettelseskontrakt. Videre påpeker Kjosavik to ting som han først etter lengere tid ble klar over, og som nå er endret i kontrakten. *Det ene* er at man ikke har lov å trekke ansatte i lønn, så sant dette ikke er innfelt i arbeidskontrakten. *Det andre* er i forhold til ansvarsbegrensninger og det at ansatte ved større avtaler må få ledelsens godkjenning. I utgangspunktet gis det heller ikke ny kontrakt for hvert oppdrag, kun med unntak av større avtaler. Kontraktene er med utgangspunkt i dette noe endret siden oppstarten, men de viktigste punktene er uendret. Kjosavik tror ikke at kontraktene er noe Employ kommer til å

endre nevneverdig på i tiden som kommer, med unntak av at de gjerne kommer til å ta betalt for tilleggstjenester. Med tilleggstjenester mener han ansattlån, leasing av datautstyr og billette gjennom bilkollektivet. Dette er noe av godene de ansatte har som ikke står eksplisitt i kontrakten, men som da muligens vil inkluderes på sikt.

Ettersom frilanserne er fast ansatt i Employ har de arbeidsgiveransvar ovenfor disse samtidig som de er juridisk ansvarlig for arbeidet som frilanserne leverer. Bransjen de opererer i gir likevel noe utfordringer i forhold til produktansvar. Som Kjosavik påpeker er det lettere å se feilene med et arbeid utført av en tømrer etter tre år, enn tjenestene en musiker leverte etter tre år. Av den grunn må klager på tjenestene som frilanserne leverer håndteres løpende. Utover dette er det frilanserne selv som regulerer hvor mye de ønsker å jobbe. De er selv ansvarlig for å generere sin egen inntjening og er ikke garantert noen lønn utover dette. Felles for oppdragene er at de fleste utføres hos kunden eller via Employ sine kontorlokaler. Utover dette er det stor variasjon i hvor mye hver enkelt frilanser jobber og lengden på hvert oppdrag. Når det kommer til *arbeidstiden*, er dette noe som han tror Employ kan bidra enda mer med i årene som kommer. Han oppfatter at det er mange som er flinke til å spille og komme seg ut på oppdrag, men som ikke nødvendigvis er flinke i å utvikle bedriften sin. Det har også vært noen endringer i *varigheten på oppdragene* spesielt i forhold til musikkoppdrag. Tidligere hadde de mye eventer for oljeselskaper, men som følge av nedgangstider i oljebransjen opplever de nå en kraftig reduksjon i slike oppdrag. Det er også stor variasjon i varigheten på andre oppdrag. Employ har for eksempel en filmklipper som ofte driver store prosjekter over flere år med en og samme oppdragsgiver. Likevel har de fleste frilanserne rundt 50 kunder eller mer i løpet av ett år, men det er stor variasjon i hvor mye de tjener. Noen kunstnere kan jobbe fulltid og vell så det, og har en lønn på 200 000 kroner. På den andre siden kan en musiker som har en jobb ved siden av, og som kun tar noen få oppdrag tjene over 500 000 kroner. Employ ønsker imidlertid at hver ansatt har en viss stillingsstørrelse, selv om det i flere tilfeller er vanskelig å oppgi. Dette har blant annet med forsikringene å gjøre, der i blant yrkesskadeforsikring hvor dette må oppgis. I oppstartsfasen hadde også Employ fulltidsstilling som et minimumskrav, noe som har blitt endret i ettertid.

De fleste som har blitt ansatt i selskapet velger også å være det over tid. I starten kan det være utfordrende for noen å omstille seg fra det å kunne fakturere eksempelvis 100 000 kr og se hele beløpet komme på kontoen i ettertid, til at hele ansvaret nå legges over på Employ. De nyansatte må derfor venne seg til å stole på systemet. Hvor mye de får utbetalt avhenger av

hvor mye hver enkelt betaler i skatt, men til forskjell fra tidligere får de nå oppspart feriepenger. For noen kan det likevel være stressende å være ansatt på provisjon. Det har derfor hendt at noen har forlatt Employ til fordel for en fulltidsstilling med fastlønn i en annen sektor.

5.3.3.3 *Kjennetegn ved arbeidskraften som brukes*

Konseptet bak Employ er bygget på fast ansettelse av personer som tidligere har vært frilansere eller selvstendig næringsdrivende. Da selskapet ble etablert var en hovedvekt av arbeidstakerne fra Stavangerområdet, noe som var naturlig da de over en lengre periode kun hadde kontorer her. I løpet av de siste årene har de også etablert kontorer i Oslo, Trondheim, Bergen og Kristiansand. Per i dag har de 40-50 frilansere i Oslo-området, rundt 40 i Stavanger og de resterende er fordelt mellom Trondheim, Bergen og Kristiansand. Den sterke veksten de har hatt i Oslo henger sammen med at det ofte er dit frilansere drar dersom de ønsker å leve av musikken. Ekspansjonen de siste årene har vært mulig ettersom flere av de som tidligere var skeptiske nå er overbevist. De første som ble ansatt var i følge Kjosavik ”spesielt tøffe”, da disse valgte å henge seg på ”selv om det kanskje virket som lurei eller hørtes skummelt ut”. Flere i musikkmiljøet har fått erfaringer og hører om Employ nå som de er godt etablert i bransjen. Mange av de som satt på gjerdet og ventet på at noen andre skulle teste det, er nå ansatt i selskapet. Hvilken motivasjon de ulike har for å bli ansatt varierer. De yngste fokuserer ofte på det å bli en del av et større nettverk og forhåpentligvis få tilgang til flere oppdrag. Motivasjonen for de eldre er imidlertid at Employ gjør hverdagen enklere for dem og de har mulighet til å kun fokusere på det som de selv liker å drive med.

5.3.4 Delspørsmål 1- Employ sin rolle som mellomledd- Organisering og ledelse

Ettersom Employ kun driver med indirekte formidling har de ingen kontrakt mot kundebedriftene som frilanserne utfører oppdrag for. Dette er forhold som avtales direkte mellom frilanser og kundebedriften og Employ er ikke delaktig i organisering og ledelse av arbeidet mot kundebedriften. Hva som inngår i oppdraget og betalingsmodellene er derfor opp til dem å bestemme. En betaling kan enten skje i forkant eller etterkant av utført oppdrag. I tilfeller der frilanserne er usikker på en kundes betalingsevne kan de velge å fakturere i forkant. Hvorvidt pengene kommer inn til riktig tid eller ikke, er imidlertid ikke frilanserens problem, dette er Employs ansvar. Den ansatte mottar lønning den 15. påfølgende måned, uavhengig av om kunden har betalt Employ eller ikke. All fakturering og betaling fra kundebedriften går via Employ, og de er derfor et mellomledd for alle inn- og utbetalinger i forhold til kundebedrift og frilanser. Dersom en ansatt har et utestående krav mot en kunde

som går konkurs, vil dette tapet føres mot den ansattes avdeling i regnskapet. Dersom tapet er stort kan det avtales at dette skal fordeles i regnskapet over flere måneder. Det er derfor den ansatte selv som bærer risikoen for din avdeling, men i følge Kjosavik er denne ganske lav da de sjeldent opplever tap i kundefordringer.

Ettersom Konsus ikke har en relasjon til kundebedriften har de per i dag heller ikke systemer hvor frilanseren som utfører arbeidet kan kommunisere med kundebedriften. Av samme grunn har de heller ikke systemer hvor kundebedriftene kan gi tilbakemelding på frilansernes arbeid. Ansettelseskontraktene regulerer heller ikke forhold knyttet til den ansattes relasjon til kundebedriftene. Dette innebærer i hovedsak at frilanserne i neste omgang kan velge å utføre et oppdrag utenfor Employ. Dette oppfattes imidlertid ikke som et problem ettersom det lønner seg for den ansatte å ta ut penger gjennom dem, fremfor å ta det ut gjennom sitt eget selskap. Av den grunn vinner de ikke noe på å ta det utenom Employ i neste omgang.

5.3.5 Delspørsmål 2- Employ sitt konkurransefortrinn

Employ har en overordnet strategi om å gjøre hverdagen til frilansere enklere. For å lykkes med dette tilbyr de en administrativ hjelp for frilanserne i forhold til kontakter, lønninger og kontorlokaler. I tillegg tilbyr de sosiale ordninger som pensjon, sykepenger og øvrige personalforsikringer. Employ har i dag etablert seg som en velkjent aktør spesielt innenfor musikkbransjen. Et bevis på dette er fra at lederen i Musikernes fellesorganisasjon (MFO) på en messe for musikere og selvstendig næringsdrivende i begynnelsen av 2016, hevdet at musikere står ovenfor tre alternativer. Man kan jobbe som selvstendig, bli ansatt i et orkester eller prøve å bli ansatt i Employ. Til tross for denne positive omtalen er de en bedrift som bruker relativt lite ressurser på markedsføring. Det gjøres hovedsakelig via deres egen hjemmeside og på Facebook. Det var først nå nylig at de foretok en større investering på hjemmesiden ved å lansere en reklamefilm som forklarer fordelene ved å være ansatt i selskapet. Likevel har selskapet opplevd en vekst på 50-60 prosent i løpet av fjoråret (2015), og det forventes en omsetning i 2016 på 25 millioner kroner. En økning på 9 millioner sammenlignet med 2015. I følge Kjosavik er bedriftens omdømme en viktig bidragsyter til denne veksten. Han forklarer at det å ha et godt omdømme ”alfa og omega” i deres bransje. Han legger til at: ”det er viktig at ansatte som selger tjenester har tillit til systemet, og at kunder som kjøper tjenester har tillit til oss”. Employ hadde nylig en medarbeiderundersøkelse for å dokumentere nettopp omdømmet og tilliten de ansatte har til systemet. Her fremkommer det at stort sett alle var svært fornøyde og anbefalte Employ for

andre. Han tilføyer at tilliten de ansatte har til Employ er spesielt viktig da det er flere som ikke forstår eller har god nok kunnskap om den administrative jobben som ligger bak det å være selvstendig næringsdrivende. Det er nettopp det som er grunnen til at de har behov for et selskap som Employ og tjenestene som de tilbyr, men det betyr også at de må stole på at arbeidet de utfører gjøres korrekt.

I følge Kjosavik skaper Employ tre verdier for frilanserne som er ansatt hos dem. *For det første* skaper Employ verdi for frilanserne ved at de får rimeligere forsikringsordninger og sosiale goder enn hva de hadde fått som selvstendig næringsdrivende. Det at de tilbyr solide personlige ordninger til hver ansatt så billig mener Kjosavik har en verdi i seg selv. Flere av frilanserne har nå ordninger som de ikke har hatt tidligere (for eksempel sykepenger). *For det andre* mener han at Employ tilfører frilanserne en verdi som er vanskelig å måle. Nemlig at de ansatte får brukt mer tid på det de er best på og mindre tid på administrative oppgaver. Kjosavik mener også at Employ i noen tilfeller har vært med på å redde privatøkonomien til enkelte. Da tenker han på ansatte som fra perioden som næringsdrivende har havnet bakpå skattemessig, fordi de har brukt opp pengene som skulle vært avsatt til å betale skatt. Slike tilfeller kan Employ løse som arbeidsgiver ved å inngå en avtale med Kemneren. *For det tredje* mener han at Employ skaper verdi for frilanserne gjennom forutsigbar lønnsutbetaling. Frilanserne er vant med å fakturere og motta penger i etterkant av utført arbeid. At de nå fakturerer i februar og får pengene 15.mars er en stor fordel for frilanserne. De vet nå med sikkerhet hva de får i inntekt 15.mars uavhengig av om kunden har betalt Employ eller ikke. Kjosavik trekker også frem at etter hvert som Employ tiltrekker seg frilansere innenfor andre felt enn musikk har de muligheten til å selge en hel pakke. Det kan også kombineres med andre personer utenfor Employ. Som et eksempel på dette trekker Kjosavik frem et band hvor et par av medlemmene er ansatt i Employ. I slike tilfeller kan Employ ta den administrative jobben for hele bandet slik at kunden får en samlet faktura fra dem. I følge Kjosavik er dette en klar fordel for kundene, men også en fordel for de ansatte i Employ da de får en mer sentral rolle hvor de styre pengestrømmen.

5.3.5.1 Bedriftens konkurransebilde

I forhold til bedriftens konkurransebilde, trekker Kjosavik frem regnskapsbyråer som indirekte konkurrenter. Det gjelder spesielt med tanke på de frilansere som ikke er ansatt hos Employ i dag, men som vurderer det. En frilanser som omsetter for 300 000 må forvente å betale omtrent 30 000 til en regnskapsfører. Det er noe Kjosavik mener er altfor dyrt, spesielt

med tanke på at forsikringer og sykepenges kommer i tillegg. Han mener derfor at Employ har et konkurransefortrinn ettersom de per i dag ikke har noen direkte konkurrenter. I forhold til regnskapsbyråene som er en indirekte konkurrent, mener han Employ har et konkurransefortrinn ved at de kan tilby en totalpakke som inkluderer både regnskap og forsikringsordninger. De fleste som blir ansatt hos Employ slutter derfor å bruke regnskapsbyråer, selv om noen av dem har et selskap utenom. Det er i følge Kjosavik mer sannsynlig at det er andre bedrifter som betrakter Employ om en trussel, og ikke motsatt. Han konkluderer med at Employ sitt konkurransefortrinn er at de har en mye bedre løsning sammenlignet med hva andre aktører kan tilby. Likevel tror han ikke at det er spesielt vanskelig for andre bedrifter å etterligne forretningsmodellen til Employ. Det som kreves er ”motiverte og engasjerte personer som ikke har et mål om å tjene mye penger”. Employ drives ikke som et ”non-profit” selskap, men det drives ikke av penger heller. Selv jobbet han tilnærmet gratis for å få selskapet til å gå rundt. Det er først dersom Employ blir veldig store at det kan bli noe profittmarginer. Dette er i følge Kjosavik ikke umulig, men det er ikke realistisk å sikte på mer enn to prosent resultat. Av den grunn er det trolig få som vil velge et slikt prosjekt dersom det settes opp mot andre investeringsalternativer. Det må i tilfelle være noen andre i samme bransje i en tilsvarende situasjon, men det koster mye å komme i gang og bli stort nok til at det blir lønnsomt. Det kan også tenkes at det vil være vanskeligere for dem å etablere seg nå som Employ har opparbeidet seg en sterk posisjon i markedet. I tillegg vil det være vanskelig for dem å konkurrere om å tilby tjenester billigere enn det Employ gjør i dag.

5.3.5.2 Utvikling og utfordringer

Når det kommer til utvikling og ekspansjon av selskapet påpeker Kjosavik at forretningsmodellen til Employ kommer til å forbli slik den er i dag. I utgangspunktet har de fleste som ansettes i Employ kompetanse innen musikk og kultur. En mulighet er å differensiere deres kompetanseområder inn i egne selskaper. På den måten opererer hvert selskap innen en nisje hvor de også kan utvikle profesjonelle salgsapparater. Det er da mulig å ha et selskap som selger fototjenester og et annet med grafikere og designere som ligner et reklamebyrå.

Selv om selskapet i dag er i vekst er Kjosavik overrasket over hvor lite hindringer de har møtt på. Likevel frykter han at det kan oppstå to sentrale utfordringer dersom selskapet vokser seg veldig stort. *For det første* vil et større selskap øke behovet for ansatte i administrasjonen.

Han tror ikke det blir vanskelig å finne kandidater, da de opplever stor takknemlighet og interesse for tjenestene som selskapet tilbyr. Han tror utfordringen blir å finne folk som er egnet til stillingen, ikke i forhold til utdanning og erfaring, men at de kommer fra godt betalte stillinger som Employ må matche. *For det andre* kan utvikling mot et større selskap svekke relasjonene mellom de ansatte, og på den måten tillitten mellom partene. Dette kan føre til at ansatte fakturerer mer enn de skal eller at de tar ut tvilsomme sykemeldinger i perioder med få oppdrag. Dette er problemer som kan bli vanskeligere å kontrollere etter hvert som det blir flere ansatte. På samme måte kan veksten medføre en lavere terskel for å begå slike handlinger. Kjosavik påpeker imidlertid at 100 prosent sykepenger fra dag én fremdeles vil bli sterkt prioritert, ettersom dette er det viktigste innsalgspunktet for Employ.

I årene som kommer vil fokuset være rettet mot å tilby tjenestene så rimelig og enkelt som mulig. Et steg i riktig retning blir derfor å øke antall ansatte slik at stordriftsfordelene øker. Per i dag har de 100 ansatte, og Kjosavik ser for seg at de kommer til å være 150 ansatte i løpet av 2016, og 300 ansatte i løpet av tre år. De har ikke noen konkret plan eller målsetninger for hvordan de skal oppnå dette, men han har tro på at de kommer til å lykkes. Likevel er det heller ikke problematisk om det ikke skulle skje. Ettersom selskapet har relativt lave faste kostnader vil det ikke få dramatiske konsekvenser om de skulle oppleve en vekst på 10 prosent i stede for 50 prosent.

5.3.6 Oppsummering Employ

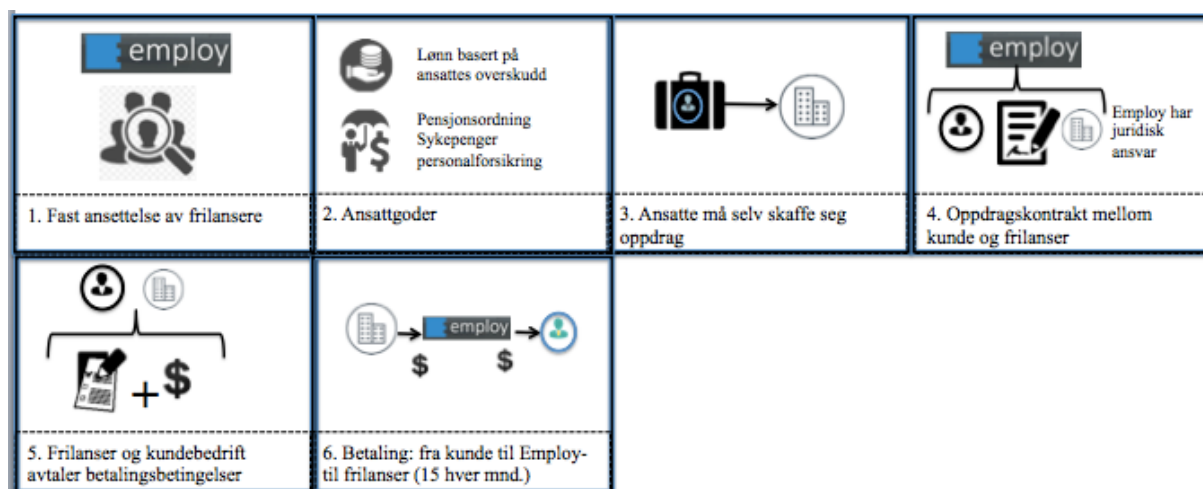
Basert på informasjon i intervjuet over kan Employ sin rolle som formidler av arbeid, arbeidsgiver og organisering og ledelse av arbeidet oppsummeres slik (tabell 14);

	Employ
Delspørsmål 1- Mellomleddets rolle	
<i>Formidling</i>	
1. Kundenettverket:	
a) Fordel av å være en del av nettverket øker med antall medlemmer	X
b) Komposisjonen av medlemmene er like viktig som størrelsen av nettverket	X
c) Forhåndskvalifisering	X
d) Oppgaver for å teste frilansernes kompetanse	-
2. Tjenesteyting:	
e) Egne personer som avdekker kundebedriftens behov	-
f) Direkte kommunikasjon mellom den som utfører arbeidet og kundebedriften	X
g) Fakturere frilansere for tjenesten	X
h) Fakturerer kundebedriftene for tjenesten	-
3. Infrastruktur:	
i) Nettverksplattformer som matcher oppgaver med kompetanse (kun indirekte gjennom Lifesound)	-
j) Bedriften har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter	X
k) Bedriften klarer å levere tjenestene når kundebedriften har behov for det	-
l) Tilbyr en ”on-demand”-tjeneste	-
m) Tilrettelegging av at frilanserne kan kommunisere med hverandre	X
<i>Arbeidsgiveransvar</i>	
1. Arbeidsgiver for de som utfører arbeidet	X
2. Tilbyr sosiale forsikringsordninger (pensjons, sykelønn og andre ordninger)	X

3. Tilbyr frilanserne en minstelønn	-
4. Ansvar for å sikre minimumsnivå med oppdrag	-
5. Langvarige ansettelseskontrakter	X
6. Bestemmer frilanserens lønn	-
7. Evaluering av frilanserens arbeid	-
8. Bestemmer hvor mye frilanseren jobber	-
9. Juridisk ansvarlig for arbeidet til frilanserne	X
Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)	
1. Påvirker utførelse av arbeidet	-
2. Påvirker innholdet i arbeidet	-
3. Mulighet for at flere frilansere arbeidet på et oppdrag	X
4. Egne systemer for kommunikasjon mellom de som arbeider gjennom selskapet og kundebedriften	-
5. Velger ut frilansere til hvert oppdrag	-
6. Ansvarlig for ledelse av arbeidet	-
Delspørsmål 2- Bedriftens konkurransefortrinn	
1. Førstetrekks-fordeler	X
2. Skala-bedrift	X
3. Kostnadsledende	X
4. Reduserer frilanserne og kundebedriftenes søkekostnader	-
5. Garantist for frilansernes arbeid mot kundebedriften	X
6. Tilbyr en ”on-demand”-tjeneste	-
7. Fjerner språk-barrierer ved frilansing	-
8. Rådgivningsledd	-
9. Reduserer transaksjonskostnadene ved å bruke markedet	-
10. Frilanserne ønsker å jobbe hos dem	X

Tabell 14 Employ sin rolle

Bedriftens bruk av arbeidskraft og funksjonene de utfører er oppsummert i figur 7. Som presentert i kapittelet over er arbeidskraften i Employ fast ansatte frilansere (1). Selv om de er fast ansatt i selskapet er bedriften organisert slik at disse i praksis fungerer som frilansere eller selvstendig næringsdrivende, men med goder som kommer gjennom fast ansettelse. Dette innebærer blant annet at de får ansattgoder som pensjonssparing, sykepenger og andre forsikringsordninger (2), men hvor de selv betaler for dette. Hver ansatt er organisert som en avdeling i regnskapet og de få utbetalt lønn som en prosent av deres avdelingsoverskudd. Utover dette er det de ansatte selv som er ansvarlig for å skaffe seg arbeid (3), og ved oppdragsinngåelser benyttes det kontrakter som går mellom ansatt frilanser og kundebedriften (4). Det er også fast ansatt frilanser og kundebedriften som avtaler betalingsbetingelsene seg i mellom (5). Når oppdraget er utført (eller i forkant dersom avtalt) betaler kunden Employ som igjen betaler lønn til de ansatte den 15. hver måned (6).



Figur 7 Hvordan Employ fungerer

6 Sammenligning og diskusjon

I dette kapittelet sammenlignes funnene fra de tre casene (Konsus, MBFlex, Employ) presentert i oppsummeringstabellene (tabell 12, tabell 13 og tabell 14) i kapittel 5. Formålet med dette er å vurdere bedriftene i forhold til hverandre samt belyse funnene opp mot relevant teori presentert i kapittel 2. Dette vil gi en innsikt i likheter og forskjeller mellom de tre bedriftenes rolle som formidler, arbeidsgiver, og organiserer og leder av arbeidet. Sammen vil underdimensjonene som er identifisert for bedriftenes roller utgjøre et faglig bidrag som gir ny innsikt i hva som kjennetegner "nye" trepartsrelasjoner innenfor det norske arbeidsmarkedet. Dette vil så brukes til å analyseres hvorvidt det er fellestrekk eller variasjon i hva de opplever som deres konkurransefortrinn og hvordan dette er relatert til aktivitetene i verdinettverket (rollen som formidler).

6.1 Delspørsmål 1

Hva kjennetegner mellomleddets rolle i den norske formidlingsøkonomien?

6.1.1 Bedriftens rolle som formidler

I kapittel 5 beskrives det at de tre bedriftene har ulike roller som formidler av arbeidskraft. Her ble det forklart at Konsus og MBFlex var de bedriftene som drev direkte med formidling av arbeidskraft, mens Employ i mindre grad drev med formidling (indirekte gjennom Lifesound). Denne delen av studien ser på bedriftenes relative rolle som formidler av arbeidskraft. Her tas det utgangspunkt i Stabell og Fjeldstad (1998) sin beskrivelse av verdinettverkets tre primæraktiviteter: kundenettverk, tjenesteyting og infrastruktur. Videre vil den relative sammenligningen av bedriftene vurderes opp mot Bonet, Cappelli og Hamori (2013) og deres forklaring av mellomleddets rolle. Det vil også vurderes hva som kan være årsaken til eventuelle forskjeller mellom bedriftene og hvordan ulike valg passer inn i deres empiriske kontekst presentert i kapittel 4.

6.1.1.1 Kundenettverket

Når det kommer til rekrutteringsprosesser er det variasjon i hvordan bedriftene velger ut frilansere til oppdrag. Konsus headhunter ved å gi frilansere en testoppgave tilnærmet lik oppgaver de vil utføre gjennom Konsus. Basert på resultatene av testoppgaven blir de beste frilanserne rekruttert til nettverksplattformen. Når nye oppdrag kommer inn fra en kunde er det første frilanser til å velge oppdraget som får tilegnet det. Dette er en motsetning til rekrutteringsprosessen i MBFlex. Her kan alle frilansere som ønsker det melde seg inn i

nettverksplattformen. Når nye oppdrag kommer inn fra en kundebedrift er det fast ansatte rådgivere i MBFlex som velger ut aktuelle kandidater basert på profilene de har opprettet på nettverksplattformen. For hvert oppdrag som kommer inn er det derfor MBFlex som bestemmer hvem som er aktuelle og hvem som presenteres for kundebedriften. Alle vurderinger av kandidatene gjøres derfor i etterkant av at oppdragene har kommet inn. MBFlex sin rolle som formidlingsbedrift er derfor tilsvarende den beskrevet av Risak og Warter (2015), hvor det er direkte kontakt mellom oppdragstaker og oppdragsgiver, og hvor tredjepart kun fungerer som et formidlingsledd som tilrettelegger for arbeidsrelasjonen.

Videre minner MBFlex sin måte å rekruttere frilansere til oppdrag om rekrutteringsprosesser i et bemanningsbyrå. Likevel er de noe ulike fra disse ettersom den eneste oppgaven de har er å velge ut kandidater til oppdrag. Konsus derimot minner mer om rekrutteringsprosessen til fast ansettelse i et selskap. Selv om Konsus og MBFlex har ulike rekrutteringsmetoder så kan det argumenteres for at dette er naturlig med tanke på type oppdrag de utfører. Ettersom Konsus i stor grad håndterer mer standardiserte kontoroppgaver ville det trolig vært lite hensiktsmessig å bruke tid på å velge ut kandidater og vurdere deres kompetanse for hvert oppdrag som kommer inn. For MBFlex kan dette imidlertid være nødvendig ettersom det som etterspørres av kunden ikke er standardisert og i stor grad avhenger av kundens egne preferanser. I tillegg kan det være en forutsetning at den som utfører arbeidet kjenner både kunden, deres markedssegment og kundegrupper. Det kan også tenkes at de ulike tilnærmingene er bransjespesifikke, og at det er bedriftenes tilnærming til frilansernes kompetanse som påvirker rekrutteringsprosessen. Konsus headhunter på grunn av varierende kvalitet blant frilanserne. Employ tar inn alle som passer i bedriften og har en tilnærming om at man er dyktig dersom man lever av å være frilanser. Det samme gjelder for MBFlex, men her spiller de fast ansatte i rådgivningsleddet en viktig rolle i hvem som får tilegnet oppdrag. Valget de har gjort med å ha fast ansatte rådgivere kan være naturlig med tanke på bransjen de opererer i. Som Janzso forklarte i intervjuet er dette en bransje som tidligere var styrt av nepotisme, hvor man bruker folk som man kjenner eller som andre anbefaler. Dette problemet reduseres gjennom rådgivningsleddet og tjenesten MBFlex tilbyr, ettersom vurderingen av frilanserne gjøres basert på et objektivt grunnlag.

En fellesnevner for både Konsus, MBFlex og Employ som formidlingsvirksomheter, er imidlertid at de innehar samme primæraktiviteter som i Stabell og Fjeldstad (1998) sin beskrivelse av verdinettverket. I kapittel 5 fremkommer det at alle tre bedriftene mener at

fordelene ved å være medlem av deres nettverk øker med antallet på nettverksplattformen. Her trekkes det frem at økning av antall frilansere gir større verdi for kundebedriftene, ettersom de da kan tilby flere tjenester samtidig som de kan oppnå skala-fordeler. Hvorav sistnevnte gjelder spesielt for Employ. For både Konsus og Employ er også komposisjonen av medlemmene sentral for henholdsvis å kunne tilby oppgaver innenfor ulike kompetanseområder og fordi systemene kan utnyttes. Ettersom både antall medlemmer og komposisjonen av dem er sentralt, innehar disse bedriftene det som i følge Katz & Shapiro (1985) beskrives som positiv nettverkseksternalitet.

6.1.1.2 Tjenesteyting

Både Konsus og MBFlex er formidlingsbedrifter som setter frilansere med kompetanse i kontakt med bedrifter som har behov for deres kompetanse (P2B), og gjenspeiler tidligere definisjoner av hva formidlingsbedrifter er (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014; Cherry, 2011; Eurofound, 2015; Felstiner, 2011; Howe, 2006). Felles for dem begge er at frilanserne de bruker har høy kompetanse innen sine fagområder. De minner derfor om mellomledd i markedet som beskrevet av Bonet, Cappelli og Hamori (2013), samtidig som de også påvirker hvilke arbeidstakere som kobles til bedrifter (Autor, 2009).

Konsus og MBFlex er de bedriftene i utvalget som stemmer mest med Jeff Howe (2016) sin definisjon av formidlingsbedrifter. De er aktører som i stor grad overtar jobber som tidligere var utført av en bestemt aktør og håndtert internt i kundebedriftenes egne HR-avdelinger (Bonet, Cappelli og Hamori, 2013). Employ sin rolle som formidlingsbedrift er derimot relativt liten sammenlignet med Konsus og MBFlex. De driver kun med indirekte formidling av musikere gjennom selskapet Lifesound. Utover dette er frilanserne i Employ selv ansvarlig for å skaffe seg oppdrag. Employ skiller seg også fra Howe (2016) sin definisjon ved at tjenestene som utføres ikke nødvendigvis har vært utført av en bestemt aktør tidligere. De opererer i en bransje hvor det lenge har vært vanlig med løse tilknytningsformer for arbeid (Heian, Kleppe, & Løyland, 2015). I tillegg er det ikke nødvendigvis det rimeligste alternativet som etterspørres og valgene foretas ofte basert på erfaringer og anbefalinger.

De tre formidlingsbedriftene i denne studien representerer også en stor variasjon i oppgaver som utføres av mellomledd, slik som beskrevet av Bonet, Cappelli og Hamori (2013). I likhet med andre aktiviteter som outsources i IT-bransjen, har også Konsus overtatt deler av arbeidet som tidligere ble utført av bedriftenes egne ansatte (Overby, 2012). Særegent for disse

oppgaven er imidlertid at de ikke var verdiskapende i seg selv, slik som å lage PowerPoint-presentasjoner (PPT) og andre dokumenter. Oppgavene som kundebedriftene outsourcer til Konsus inngår som mindre deler av det Atkinson (1948) betegnet som bedriftens ”kjerne”. Dette er fast ansatte med viktig bedriftsspesifikk kompetanse, men hvor oppgaven Konsus overtar ikke er bedriftsspesifikk og strategisk viktig. Dette er oppgaver som i følge Atkinsons modell (1984) inngår i ”periferi”, og som derfor kan utføres gjennom atypiske ansettelsesrelasjoner. Dette er mindre og standardiserte oppgaver som utlyses da man ikke ønsker å benytte faste ansatte med høy kompetanse (Irani, 2015). Dette stemmer derfor overens med Atkinsons tilnærming til hvordan bedrifter organiserer aktiviteter (1984). Ved å outsource slike oppgaver til Konsus blir kundebedriftene trolig mer fleksible samtidig som verdiskapingspotensialet i kundebedriftenes kjerneaktiviteter øker.

MBFlex har også overtatt oppgaver som tidligere var utført av kundebedriftene selv, men som i større grad var verdiskapende sammenlignet med oppgaver Konsus har overtatt. Bruk av frilansere har lenge vært vanlig i media- og kommunikasjonsbransjen (Deuze, 2007). Forskjellen er at MBFlex utfører rekrutteringsprosessen for sine kundebedrifter, samtidig som partene kun er tilknyttet hverandre i en kort periode. De skaper også verdi for sine kunder ved at de kan utføre denne prosessen hurtig samtidig som bruk av denne arbeidskraften kan gi kundebedriftene både finansiell- og funksjonell fleksibilitet (Atkinson, 1984). De oppnår funksjonell fleksibilitet ved at de slipper ansettelses- og personalkostnader, og kan få en funksjonell fleksibilitet ved at de får tilgang til eksperter som de gjerne kun har et kortsiktig behov for. Ved å være en bedrift som tilbyr funksjonell fleksibilitet representerer MBFlex også et typisk kjennetegn ved formidlingsbedrifter som beskrevet av Flestiner (2011).

Employ skiller seg noe fra de to øvrige bedriftene ettersom de overtatt oppgaver som frilanserne selv var ansvarlig for da de jobbet selvstendig. Dette gjelder både i forhold til de administrative ordningene de tilbyr, men også den indirekte formidlingen av musikere gjennom Lifesound. Spesielt for denne bransjen er at kundegruppen er todelt, hvor man på den ene siden har profesjonelle kjøpere og på den andre siden uprofesjonelle kjøpere. Formidlingen via Lifesound kan imidlertid tenkes å være viktigere for de uprofesjonelle, da de gir både kunden og frilanseren en merverdi ved at disse gjerne ikke hadde kommet i kontakt foruten denne tjenesten.

6.1.1.3 Infrastruktur

Den siste primæraktiviteten under bedriftenes rolle som formidler er infrastruktur (Stabell & Fjeldstad, 1998). Her skilles Konsus og MBFlex, som på sin side driver direkte med formidling, fra Employ som ikke gjør det. Nettverksplattformene til Konsus og MBFlex er bygget opp slik at de effektivt skal kunne matche oppgavene som kundebedrifter etterspør med kompetansen medlemmene har (Wexler, 2010). Hagen hevder det er avgjørende at profilene er fullstendige for at verktøyet skal tilrettelegge for effektiv koordinering av aktiviteter gjennom matching av oppgaver og kompetanse. For Konsus som tilbyr en global tjenester viser Rasch til viktigheten av å tilby ”on-demand”-tjenester. Skal de lykkes med dette er det avgjørende at de har en infrastruktur i nettverkssystemene som tilrettelegger for at de kan jobbe så effektivt som mulig. Alle de tre bedriftene i denne studien forklarer at de har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter. I følge Stabell og Fjeldstad (1998), er dette avgjørende for at bedriftene skal være i stand til å levere tjenester til kundene når de har behov for det.

Konsus og MBFlex sin rolle som formidler av arbeidskraft skiller seg også fra Employ ved at de tilbyr en ”on-demand”-tjeneste. De passer derfor til beskrivelsen om at en formidlingsbedrift er en tilrettelegger for rask interaksjon mellom tilbyder og etterspørter av tjenester gjennom internettbaserte plattformer (De Stefano, 2013). Konsus og Employ har til felles at de som formidlere tilrettelegger for at frilansere kan kommunisere med hverandre gjennom henholdsvis et felles ”community” hvor de kan chatte med hverandre og gi tilbakemeldinger, og ved arrangement av månedlige lunsjer hvor de frilanserne som ønsker kan delta. For Employ sin del kan det å skape et felleskap og tilhørighet tenkes å være ekstra viktig, da de ansatte ofte består av selvstendige næringsdrivende og frilansere som ønsker å bli en del av et større nettverk. Forholdet mellom medlemmene i Konsus og Employ kan sammenlignes med det Granovetter (1973) betrakter som svake bånd. Gjennom det interne frilansnettverkene kan de heve kompetansenivået ved at medlemmene utveksler verdifull kunnskap og erfaringer som de ikke hadde gjort ellers. Ved at disse bindes sammen til større sosiale enheter (Granovetter, 1973) skapes det verdi både for Konsus, Employ og frilanserne.

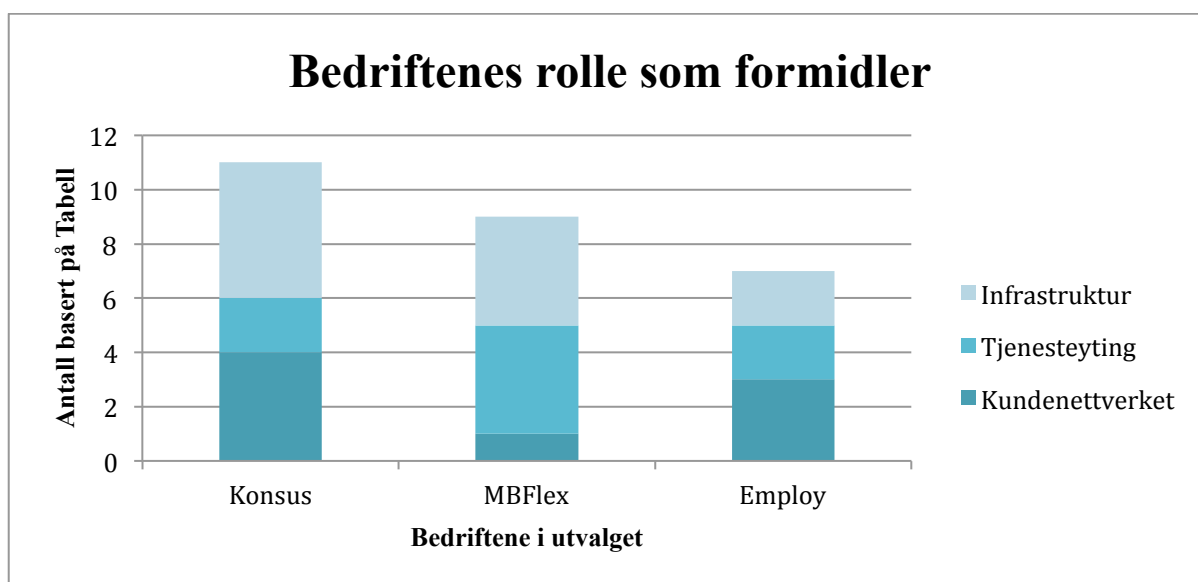
6.1.1.4 Bedriftens totale rolle som formidler

Basert på presentasjonene over kan bedriftenes rolle som formidler oppsummeres i (tabell 15):

Formidling	Konsus	MBFlex	Employ
1. Kundenettverket:			
a) Fordel av å være en del av nettverket øker med antall medlemmer	X	X	X
b) Komposisjonen av medlemmene er like viktig som størrelsen av nettverket	X	-	X
c) Forhåndskvalifisering	X	-	X
d) Oppgaver for å teste frilansernes kompetanse	X	-	-
Sum	4	1	3
2. Tjenesteyting:			
e) Egne personer som avdekker kundebedriftens behov	X	X	-
f) Direkte kommunikasjon mellom den som utfører arbeidet og kundebedriften	-	X	X
g) Fakturere frilansere for tjenesten	-	X	X
h) Fakturerer kundebedriftene for tjenesten	X	X	-
Sum	2	4	2
3. Infrastruktur:			
i) Nettverksplattformer som matcher oppgaver med kompetanse	X	X	-
j) Bedriften har systemer som tilrettelegger for effektiv koordinering av aktiviteter	X	X	X
k) Bedriften klarer å levere tjenestene når kundebedriften har behov for det	X	X	-
l) Tilbyr en ”on-demand”-tjeneste	X	X	-
m) Tilrettelegging av at frilanserne kan kommunisere med hverandre	X	-	X
Sum	5	4	2

Tabell 15 Bedriftenes rolle som formidler

Med utgangspunkt i tabell 15 er det utarbeidet en figur som illustrerer bedriftenes rolle som formidler (figur 8). Her fremkommer det at Konsus totalt sett har den største rollen som formidler, deretter MBFlex etterfulgt av Employ. I følge Bonet, Cappelli og Hamori (2013) kan alle bedriftene betegnes som ”profittskapende mellomledd” som overtar sentrale oppgaver som ofte utføres internt i en bedrifts egen HR-avdeling. Konsus og MBFlex stemmer også overens med deres beskrivelser av mellomleddets funksjon som ”informasjonstilbyder” ettersom de gjør informasjon om arbeidsgiver og arbeidstaker tilgjengelig for begge parter. I tillegg overtar de rekrutteringsprosessen som kundebedriftene tidligere utførte internt og kobler oppdragstaker sammen med oppdragsgiver. De innehar derfor elementer av det som Bonet, Cappelli og Hamori (2013) beskriver som ”matchmaker”.



Figur 8 Bedriftenes rolle som formidler

6.1.2 Bedriftenes rolle som arbeidsgiver

I kapittel 5 ble bedriftenes arbeidsgiveransvar betraktet ut fra et juridisk ståsted. Der ble det presentert at det kun er Employ som har et juridisk arbeidsgiveransvar ovenfor sine ansatte. Denne delen av oppgaven vil se på arbeidskraften som brukes og sammenligne hvilken rolle bedriftene spiller i relasjonen mot arbeidstakerne. Grad av arbeidsgiveransvar vil her avhenge av hvorvidt bedriften: er arbeidsgiver, tilbyr sosiale forsikringsordninger eller andre forsikringer, er ansvarlig for å sikre oppdrag, tilbyr langvarige ansettelseskontrakter, bestemmer frilansernes lønn, evaluerer deres arbeide, bestemmer hvor mye de skal jobbe og hvorvidt de er juridisk ansvarlig for frilansernes arbeid. Dette vil være en relativ vurdering hvor de tre bedriftene sammenlignes opp mot hverandre. Det vil også bli sett på hva som kan være årsaken til eventuelle forskjeller og hvordan ulike valg kan passes inn i det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2.

6.1.2.1 Bemanningsstrategi

Felles for alle tre bedriftene i denne studien er at de betegner arbeidskraften som frilansere. Som presenterte i kapittel 5 er det imidlertid ulikt i hva de legger i dette begrepet (tabell 16):

	Konsus	MBFlex	Employ
Frilanser	<i>”en arbeidstaker som over tid ikke er kontraktsmessig forpliktet til en part. Det er en person som forholder seg til flere parter, men som ikke er kontraktsmessig forbundet til noen av disse over lang tid”.</i>	<i>”en person som har et eget selskap, og som raskt har mulighet til å tre inn i et prosjekt eller gjøre en konkret jobb”.</i>	<i>”en lønsmottaker på oppdragsbasis” (de tar utgangspunkt i NAVs definisjon).</i>
Arbeidskraft som formidler arbeidet	Frilansprosjektleder	Fast ansatt rådgiver	Frilanseren selv
Arbeidskraft som utfører arbeidet mot kundebedriften	Frilansere (a og/eller b i studiens definisjon næringsdrivende/ikke ansatt lønsmottaker)	Frilansere (a og/eller b i studiens definisjon næringsdrivende/ikke ansatt lønsmottaker)	Fast ansatte frilansere (a og/eller b i studiens definisjon næringsdrivende/ikke ansatt lønsmottaker)

Tabell 16 Bedriftenes arbeidskraft og deres definisjoner

Likevel har alle bedriftene til felles at de tilrettelegger for bruk av atypisk arbeid (Kalleberg et al., 1997). I tillegg inngår det relasjoner mellom tre parter i alle bedriftene, hvor den som utfører arbeidet må forholde seg til to aktører (Nesheim & Olsen, 2006): en kundebedrift og en formidlingsbedrift. Utover det er det ulikheter i hvordan de tre bedriftene benytter seg av arbeidskraften og hvilke arbeidsmarkeder de rekrutterer fra. Konsus rekrutterer frilansere fra globalt arbeidsmarked, hvorav MBFlex og Employ rekrutterer fra lokale. I Konsus er det kun frilansere som benyttes til å utføre arbeid for kundebedriftene. MBFlex benytter seg også av frilansere til å utføre alt arbeidet, men til forskjell fra Konsus har de fast ansatte rådgivere som velger ut frilansere for hvert oppdrag. Employ benytter seg også av frilansere til å utføre arbeid, men til forskjell fra de to andre er disse fast ansatt i selskapet. Employ skiller seg også

fra de to øvrige bedriftene ved at de i større grad tilrettelegger for at frilanserne kan fokusere på deres kjernekompetanse og slipper å bruke tid på administrativt arbeid. Innenfor alle bransjene har det tidligere vært vanlig å bruke atypisk arbeid (Overby, 2012; Deuze, 2007; Heian, Kleppe, & Løyland, 2015), men bruk av frilansere har vært mer fremtredende innenfor media- og kommunikasjonsbransjen (MBFlex) samt musikk- og kulturbransjen (Employ) (Nesheim, 2002) enn hva det er i IT-bransjen (Konsus).

Både Konsus og MBFlex har fokus på å være en lavterskelbedrift som tilrettelegger for bruk av arbeidskraft som de tror vil være mer fremtredende i fremtiden. Konsus benytter seg av frilansere da de ønsker å være en ”aggregator” for denne type arbeidskraft og tilrettelegger for at de kan jobbe når, hvor og med det de selv ønsker. MBFlex valgt deres bemanningsløsning med bakgrunn i et ønske om å være ”disruptive” i deres egen bransje. Gjennom bruk av frilansere ønsker de å øke tilgjengeligheten av arbeidskraft og muligheten for oppdragsgivere (kundebedrifter) å outsource enkeltoppgaver. I likhet med Konsus, ønsker også Employ å etablere bedre vilkår for frilanserne som utfører arbeidet ved å tilby dem fast ansettelse og en administrativ hjelp sammen med øvrige pensjons- og forsikringsordninger. Utgangspunktet for deres bemanningsløsning var å tilby en tjeneste til personer som har frilansarbeidet som en fulltidsstilling, og som derfor ikke har for eksempel forsikringsordninger gjennom en annen arbeidsgiver.

6.1.2.2 Kontraktene med frilanserne

Felles for alle tre bedriftene er at arbeidskontraktene mot frilanserne er standardiserte og relativt enkle. I Konsus brukes det frilanskontrakter for arbeidstakere i USA og Norge, hvorav avtalekontrakter mot næringsdrivende benyttes dersom frilanserne er fra et annet land. Det eneste som reguleres er arbeidsvilkårene, betalinger og konfidensialitet. Felles for dem er at det er langvarige (ikke nye for hvert oppdrag) og de er ikke bundet til Konsus og kan derfor avslutte relasjonen når de selv måtte ønske det. Her er det frilansere som utfører arbeidet med Konsus som er juridisk ansvarlig. I MBFlex inngås kontrakten først etter at oppdraget er avtalt. Dette er kontrakter med liten grad av juridiske bindinger og det er frilanseren selv som er juridisk ansvarlig for det som leveres. Det eneste som varierer er type oppdrag, timepris og varighet. Kontraktene i MBFlex er derfor i stor grad bygget på tillit mellom partene. I Employ brukes det en standard ansettelseskontrakt, men hvor det ikke inngår timesats eller årslønn, kun at den ansatte får provisjon av avdelingsoverskuddet. Ettersom frilanserne er fast ansatte i selskapet er det også Employ som har det juridiske ansvaret for arbeidet de utfører. Felles for

Konsus, MBFlex og Employ er at det er frilanserne som selv bestemmer timeprisene for arbeidet de utfører. Samtidig går alle inn og utbetalinger mellom frilanser og kundebedrift gjennom Konsus, MBFlex og Employ.

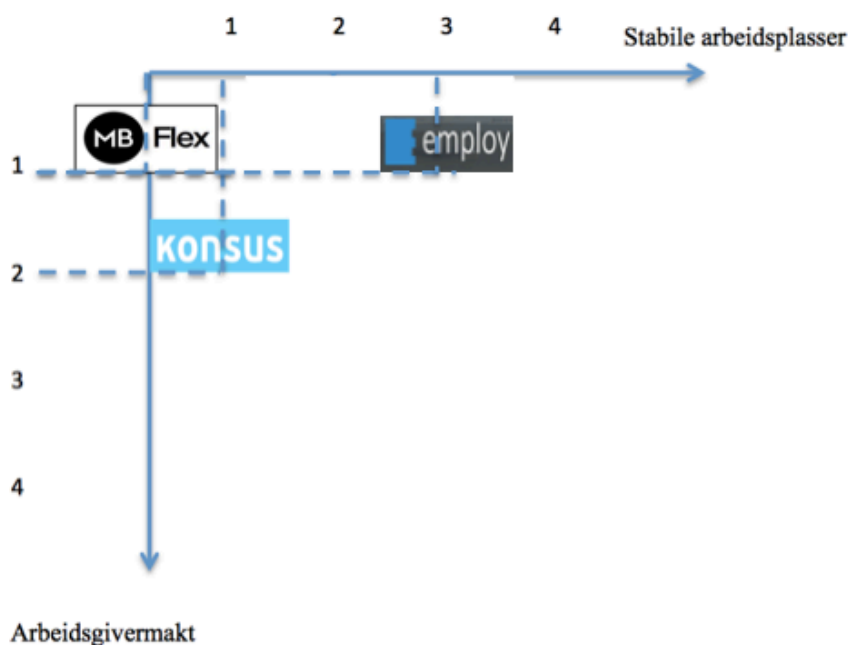
Det er også frilanserne selv som regulerer hvor mye de ønsker å jobbe, og ingen av bedriftene er ansvarlig for å sikre dem et minimum nivå med oppdrag. I alle bedriftene er også frilanserne selv ansvarlig for egen inntjening og de er i utgangspunktet ikke garantert noen lønn utover dette. Det eneste unntaket er for frilansere i Konsus som har vært tilknyttet selskapet over lengre tid. Disse er sikret en minimumslønn. Dette er selvfølgelig en risiko for bedriften ettersom Konsus kun tjener penger dersom frilanserne jobber. Likevel kan denne ordningen minne noe om sykelønnen som tilbys i Employ, da den på tilsvarende måte bidrar til å redusere svingninger i frilansernes inntekt. Utover dette har verken frilanserne i Konsus eller i MBFlex øvrige forsikringsordninger. Det er kun de fast ansatte frilanserne i Employ som har sosiale ordninger som pensjon, sykepenger og andre personalforsikringer. Frilanserne i Konsus og MBFlex er i hovedsak tilordnet nasjonale forsikringsordninger.

Arbeidsgiveransvar	Konsus	MBFlex	Employ
Stabile arbeidsplasser:			
1. Arbeidsgiver for de som utfører arbeidet	-	-	X
2. Tilbyr sosiale forsikringsordninger (pensjons, sykelønn og andre ordninger)	-	-	X
3. Tilbyr frilanserne en minstelønn	X	-	-
4. Ansvar for å sikre minimumsnivå med oppdrag	-	-	-
5. Langvarige ansettelseskontrakter	-	-	X
Arbeidsgivermakt:			
1. Bestemmer frilanserens lønn	-	-	-
2. Evaluering av frilanserens arbeid	X	X	-
3. Bestemmer hvor mye frilanseren jobber	-	-	-
4. Juridisk ansvarlig for arbeidet til frilanserne	X	-	X
Verdier i figur 9	(1,2)	(0,1)	(3,1)

Tabell 17 Bedriftenes rolle som arbeidsgiver

En annen interessant side ved de to formidlingsbedriftene er at de har overtatt sentrale deler av HR-arbeidet som en arbeidsgiver normalt har (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). Bortsett fra å rekruttere frilansere til oppdrag har de også overtatt funksjonen en arbeidsgiver har i forhold til å evaluere den ansattes arbeid. Både i Konsus og MBFlex spør de aktivt om kundebedriftenes tilbakemelding på arbeidet frilanseren har utført. I Konsus registreres dette i et eget HR-system og som brukes i evaluering av frilansere i en ”prøveperiode”. MBflex har også egne systemer for dette (konfidensielt). Likevel spiller tilbakemeldingene en større rolle i MBFlex, ettersom de i Konsus hovedsakelig gjelder i prøveperioden for en ansatt.

Med utgangspunkt i de åtte elementene i arbeidsgiveransvar presentert i tabell 17 er det utarbeidet en figur som vurderer formidlingsbedriftenes relative arbeidsgiveransvar (figur 9). Figuren består av to akser. Den horisontale akse angir hvorvidt de tilrettelegger for *stabile arbeidsplasser*. Her inngår hvorvidt bedriftene er arbeidsgiver for frilanserne, og hvorvidt de tilbyr: sosiale forsikringsordninger, minstelønn, minimumsnivå med oppdrag og langvarige ansettelseskontrakter. Den vertikale akse angir formidlingsbedriftenes *arbeidsgivermakt*. Her inngår hvorvidt de: bestemmer frilansernes lønn, evaluerer deres arbeid, bestemmer hvor mye de skal jobbe og er juridisk ansvarlig for frilansernes arbeid.



Figur 9 Bedriftenes rolle som arbeidsgivere

Av figur 9 ser man at Employ er den bedriften som relativt sett har størst arbeidsgiveransvar. Deretter kommer Konsus etterfulgt av MBFlex. Figuren viser imidlertid at Konsus har større ”arbeidsgivermakt” enn Employ, som i større grad tilrettelegger for ”stabile arbeidsplasser”. Dette er interessant med tanke på at det kun er Employ som faktisk er en arbeidsgiver, det er ikke Konsus og MBFlex. Det gir også et innblikk i hvordan de tre formidlingsbedriftene faktisk fungerer samt over likheter og forskjeller mellom de tre bedriftene. Employ sin rolle minner om Bonet, Cappelli og Hamori (2013) sin beskrivelse av mellomleddets funksjon som ”administrator”, da de innehar den juridiske rollen som arbeidsgiver og er ansvarlig for blant annet lønn og arbeidsgiveravgift (Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008).

6.1.3 Bedriftenes rolle i organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)

I denne delen av oppgaven vil det vurderes hvorvidt Konsus, MBFlex og Employ er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. For å vurdere dette tas det utgangspunkt i Pfeffer og Baron (1988) og hvorvidt formidlingsbedriftene har delegeringskontroll, altså hvorvidt de bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. Dette vil så settes inn i en kontekst basert på Cappelli og Keller (2013) sitt rammeverk av moderne tilknytningsformer for arbeid.

I alle de tre bedriftene er det ulikheter i hvilken rolle de innehar i organisering og ledelse av arbeidet. I Konsus gjøres oppgaver tilgjengelig på nettverksplattformen for de med riktig kompetanse og hvor det er en egen frilansprosjektleder som styrer arbeidet. De er ansvarlig for oppfølging og kvalitetssikringen av arbeidet på vegne av Konsus. I MBFlex velger de ut en gruppe aktuelle frilansere for hvert oppdrag, utover dette går videre dialog mellom frilanser og kundebedrift. Det er derfor frilanseren selv som er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. Forskjellen mellom MBFlex og Konsus er imidlertid at kundebedriften til Konsus normalt ikke kjenner identiteten til den som utfører oppdraget, det er kun frilansprosjektleder som kommuniserer med kunden. Når det kommer til Employ så er de ikke ansvarlig for å formidle oppdrag til frilanseren, kun indirekte gjennom Lifesound, og spiller heller ingen rolle i organisering og ledelse av arbeidet. Her er det frilanserne selv som er ansvarlig for dette.

De tre bedriftene skiller seg imidlertid noe fra rammeverket til Cappelli og Keller. Employ benytter seg av fast ansettelse som reguleres av AML. Dette minner om det de skildrer som PEO (professional employee organizations) ettersom det er Employ som har det juridiske ansvaret, det er intensjoner om langtidsforhold mellom bedrift og ansatt, samtidig som

Employ tilbyr forsikringsordninger til de ansatte. Likevel skiller Employ seg fra deres rammeverk ved at det er de ansatte selv som betaler for alle forsikringsordninger og Employ er normalt ikke involvert i arbeid eller kontrakter mot kundebedriftene.

MBFlex passer inn i rammeverket til Cappelli og Keller under kategorien "Independent contractors". De har ikke delegeringskontroll og bestemmer derfor ikke hvordan arbeidet skal utføres. Frilanserne jobber for seg selv og er ikke ansatt i MBFlex. Oppgaven spesifiseres av kundebedriften, men arbeidsprosessen kontrolleres av frilanseren. Det er også frilanserne selv som er ansvarlig for å betale skatt og forsikringsordninger. Til forskjell fra rammeverket til Cappelli og Keller er det ikke bare kontrakter mellom kundebedrift og frilanser. Det er også en kontrakt som går mellom frilanser, MBFlex og kundebedrift i forhold til betaling av tjenesten.

Konsus passer delvis inn i rammeverket under "Vendor-on-premises" ettersom det er kundebedriften som kontakter Konsus når de har behov for arbeidskraft. Arbeidskraften som Konsus bruker er frilansere eller uavhengige oppdragstakere og det er også Konsus som rekrutterer frilansere til nettverksplattformen. De skiller seg imidlertid fra dette rammeverket ved at Konsus ikke er ansvarlig for skattebetaling. Dette er det frilanserne selv som er ansvarlig for. Konsus fastsetter heller ikke frilansernes lønn, da det er frilanserne selv som bestemmer timeprisene. I tillegg har Konsus bare delvis delegeringskontroll. De deler opp oppgaver og sikrer at produktet som leveres er etter kundens ønsker, men det er frilanseren selv som styrer hvordan den ønsker å jobbe og styre arbeidsprosessen frem til sluttproduktet.

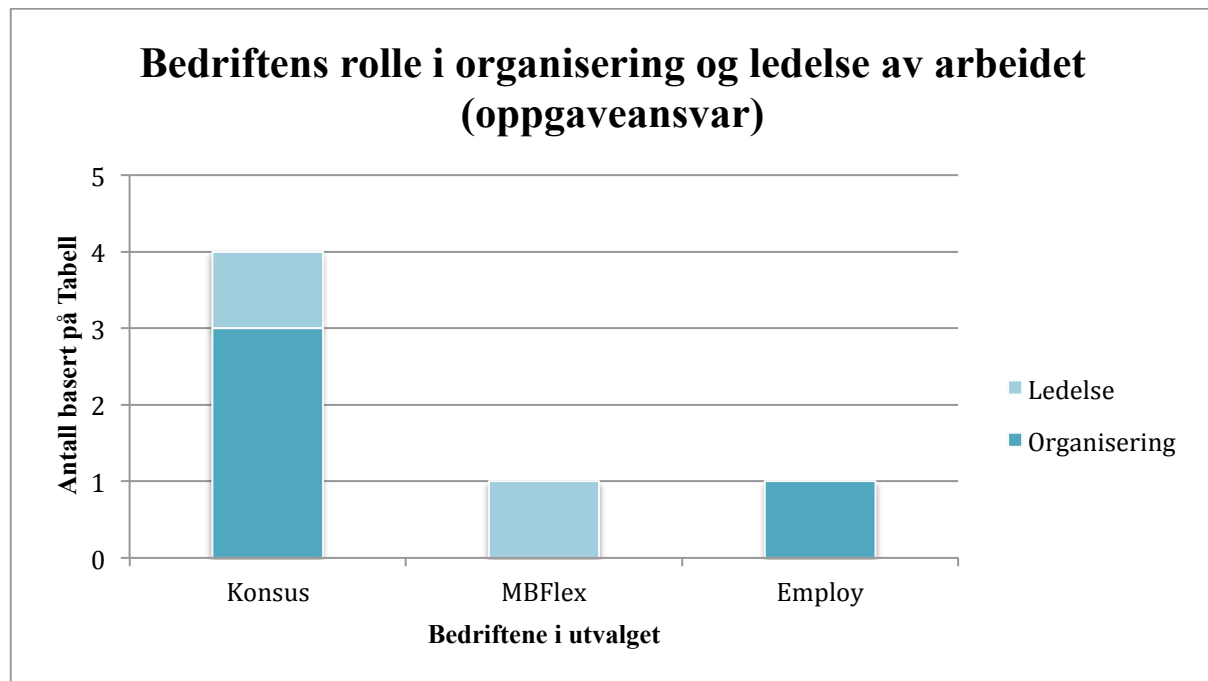
Ansvarsområdene til Konsus sammenlignet med Employ belyser for øvrig et interessant aspekt. Normalt vil man som arbeidstaker gjennom fast ansettelse i topartsforhold få tilegnet oppgaver av arbeidsgiver og er man i trepartsforhold og ansatt i bemanningsbyrå er tredjepart normalt involvert i å finne oppdrag til den ansatte (Nesheim & Olsen, 2006). Som det fremkommer over gjør ikke Employ dette, hvorav Konsus som ikke er en arbeidsgiver gjør oppdrag tilgjengelig for alle frilansere som innehar riktig kompetanse. På den måten fungere Konsus mer som en "tradisjonell" arbeidsgiver enn Employ, i den forstand at de matcher kompetanse med oppgaver. Likevel skiller Konsus sin rolle seg fra en "tradisjonell" arbeidsgiver ved at det er frilanserne selv som regulerer hvor mye de ønsker å jobbe.

Basert på informasjon presentert over kan de tre bedriftenes rolle i forhold til organisering og ledelse av arbeidet oppsummeres slik (tabell 18):

<i>Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)</i>	Konsus	MBFlex	Employ
Organisering:			
1. Påvirker utførelse av arbeidet	-	-	-
2. Påvirker innholdet i arbeidet	X	-	-
3. Mulighet for at flere frilansere arbeidet på et oppdrag	X	-	X
4. Egne systemer for kommunikasjon mellom de som arbeider gjennom selskapet og kundebedriften	X	-	-
Sum	3	0	1
Ledelse:			
5. Velger ut frilansere til hvert oppdrag	-	X	-
6. Ansvarlig for ledelse av arbeidet	X	-	-
Sum	1	1	0

Tabell 18 Bedriftens rolle i organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)

Basert på informasjonen i tabell 18 er det utarbeidet figur 10 som viser bedriftenes grad av oppgaveansvar. Her fremkommer det at Konsus er den bedriften som relativt sett har størst rolle i organisering og ledelse av arbeidet. Hvorav funksjonen Konsus spiller som mellomledd innehar noen elementer fra "matchmaker" ettersom de påtar seg det juridiske ansvaret for arbeidet frilanserne leverer (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). De innehar også elementer som "administrator" ettersom de skaffer frilanserne arbeid hos kundebedrifter som Konsus har inngått avtalekontrakter med (Cappelli & Keller, 2013). Utover det spiller Konsus en like stor rolle i ledelsen av arbeidet som MBFlex, men rollen som organiserer er større enn både MBFlex og Employ. Videre har MBFlex og Employ totalt sett like stor rolle i organisering og ledelse av arbeidet, hvorav MBFlex kun spiller en rolle i ledelse av arbeidet og Employ kun i organiseringen.



Figur 10 Bedriftenes rolle i organisering og ledelse av arbeidet

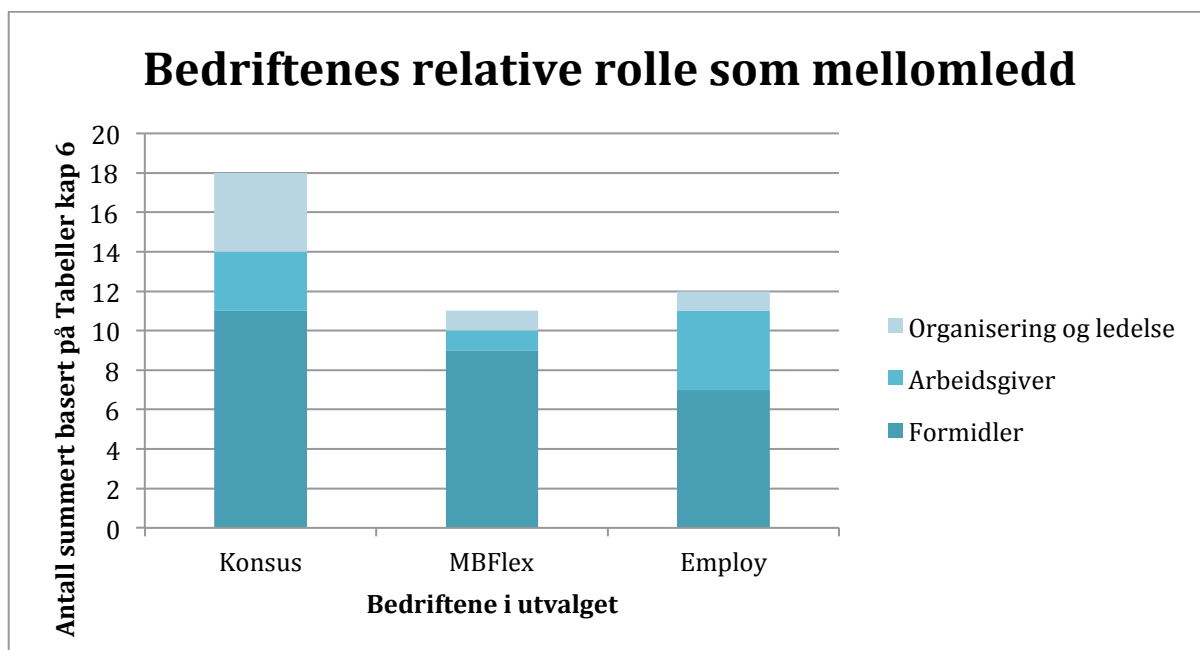
6.1.4 Oppsummering- bedriftenes relative rolle som mellomledd

Formidling finner sted når den som utfører arbeidet er avhengig av en tredjepart som anskaffer arbeidsoppdrag (De Stefano, 2016). Som det fremkommer av delkapittelet over innehar både Konsus og MBFlex slike roller, hvorav Employ gjør dette i mindre grad (indirekte via Lifesound). Alle bedriftene har imidlertid til felles at tjenestene de tilbyr kan beskrives ut fra primæraktiviteter i verdinettverket som beskrevet av Stabell og Fjeldstad (1998). Alle bedriftene har også ulike måter å rekruttere på, men felles for dem alle er at fordelene ved å være medlem øker med antall ansatte (Employ) og brukere av nettverksplattformen (Konsus og MBFlex). Likevel er det Konsus som totalt sett har den største rollen som *formidler*, deretter MBFlex etterfulgt av Employ. Felles for dem er at de inngår i Bonet, Cappelli og Hamori (2013) sin beskrivelse av ”profittmaksimerende mellomledd” ettersom de overtar sentrale oppgaver som tidligere var utført av kundebedriftene (Konsus og MBFlex) eller frilanserne (Employ) selv. Konsus og MBFlex innehar også elementer fra funksjonene til ”profittmaksimerende mellomledd” som ”informasjonstilbyder” og ”matchmaker”, men hvorav formålet med formidlingen ikke er rekruttering til fast ansettelse, men oppdrag.

Bortsett fra å rekruttere frilansere til oppdrag har de også overtatt andre funksjoner som normalt tilfaller en arbeidsgiver. I dette delkapittelet fremkommer det at det er MBFlex som i lavest grad innehar *arbeidsgiveransvar*, hvorav Konsus og Employ totalt sett innehar like

stort arbeidsgiveransvar. Rollen som Employ har kan beskrives gjennom funksjonene som ”administrator” (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013) da de er juridisk ansvarlig for arbeidstakerne i selskapet. De tre bedriftene innehar også ulike roller i *organisering og ledelse* av arbeidet. I dette delkapittelet fremkommer det at Konsus er den av de tre bedriftene som totalt sett innehar størst rolle i organisering og ledelse. Funksjonen de innehar minner om ”matchmaker” ettersom de påtar seg det juridiske ansvaret (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). De minner også om ”administrator” ettersom de skaffer frilanserne arbeid hos en kundebedrift av selskapet (Cappelli & Keller, 2013). Etter Konsus kommer både MBFlex og Employ som totalt sett innehar like store roller i organisering og ledelse. Her vises det imidlertid at MBFlex kun innehar en rolle i ledelsen av arbeidet, og Employ kun i organiseringen.

Totalt sett fremkommer det av figur 11 at det er Konsus som innehar den største *relative rollen som mellomledd*. Dette er interessant i seg selv med utgangspunkt i at det kun er Employ som faktisk er arbeidsgiver, det er ikke Konsus og MBFlex. Figuren viser også at MBFlex nesten innehar like stor rolle som Employ totalt sett.



Figur 11 Bedriftenes relative rolle som mellomledd

6.1.5 Kjennetegn ved arbeidskraften bedriftene bruker

Denne delen av oppgaven tar utgangspunkt i tabell 4 presentert tidligere i oppgaven (gjengitt i tabell 19). Basert på de tre bedriftenes rolle i forhold til 1) formidling, 2) arbeidsgiveransvar og 3) organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar) vil det vurderes hva som kjennetegner arbeidskraften i de tre bedriftene. Vurderingen vil ta utgangspunkt i tilknytningsformer for arbeid presentert i tabell 19.

<i>Mellomleddets rolle som tredjepart</i>			
<i>Tilknytningsform</i>	Formidling	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)
	Uavhengig oppdragstaker		
	Formidlet oppdragstaker	X	
	Innleie	X	
	Entreprise	X	X

Tabell 19 Rammeverk for analyse II

I Konsus er arbeidstakerne uavhengige oppdragstakere (kan både være frilanser som selvstendig næringsdrivende og frilanser som ikke-ansatt lønsmottaker). Frilanserne minner om "innleid oppdragstaker" ved at det inngår kontrakter mellom dem og Konsus samtidig som de utfører arbeid for en kundebedrift. Forskjellen er imidlertid at det ikke er kundebedriften som organiserer arbeidet, dette er det Konsus som gjør. I likhet med "innleie" er det Konsus som utbetaler lønn til frilanseren, men de har ikke ansvar for andre forsikringsordninger som en arbeidsgiver har.

I MBFlex er arbeidstakerne "uavhengige oppdragstakere" (kan både være frilanser som selvstendig næringsdrivende og frilanser som ikke-ansatt lønsmottaker). I likhet med frilanserne i Konsus minner også de i MBFlex om "innleie" ved at det inngår kontrakter mellom dem og MBFlex samtidig som de utfører arbeid for en kundebedrift. Til forskjell fra Konsus etableres kontraktene her først når oppdrag inngås og de skiller seg fra "innleie" ved at kundebedriften ikke organiserer arbeidet, dette er det frilanseren selv som gjør. De innehar også elementer av "innleie" ved at det er MBFlex som utbetaler lønn til frilanserne, men de har ikke ansvar for andre forsikringsordninger som en arbeidsgiver har.

Til forskjell fra de to andre bedriftene er arbeidskraften i Employ fast ansatte frilansere. Likevel minner disse om "uavhengig oppdragstaker" ved at de har den samme fleksibiliteten

både i forhold til arbeidstid og mengde. I likhet med Konsus og MBFlex minner Employ om ”innleid oppdragstaker” ved at det inngår en kontrakt mellom de som utfører arbeidet og Employ. I tillegg til dette utfører den ansatte kun arbeid hos kundebedrifter. Likevel kan det varieres hvorvidt det er kundebedriften eller frilanseren selv som organiserer arbeidet. I likhet med ”innleid oppdragstaker” er det Employ som har ansvar for både lønnsutbetaling og forsikringsordninger, men det er frilanseren selv som betaler for disse tjenestene (delvis avvik fra ”innleid oppdragstaker”).

Som det fremkommer over, minner bedriftene om en kombinasjon av ”uavhengig oppdragstaker” og ”innleie”. I litteraturen utgjør en slik mellomform tilknytningsformen ”formidlet oppdragstaker” hvor mellomleddet kun spiller en rolle som formidler av arbeid. Likevel fremkommer det av analysen i dette kapitlet, at de tre bedriftene innehar flere roller enn hva litteraturen skildrer for ”formidlet oppdragstaker”. Basert på hvordan litteraturen plasserer mellomleddets rolle i forhold til tilknytningsformen for arbeid, kan Konsus, MBFlex og Employ plasseres inn i tabell 19 slik som angitt i tabell 20.

<i>Mellomleddets rolle som tredjepart</i>			
<i>Tilknytningsform</i>	Formidling	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet (oppgaveansvar)
	MBFlex	X	
	Employ		X
	Konsus	X	X

Tabell 20 Konsus, MBFlex og Employ basert på rammeverk for analyse

Her fremkommer det av rammeverket (tabell 20) at MBFlex har en identisk rolle som mellomleddet har ovenfor ”formidlet oppdragstaker”, hvorav både Employ og Konsus innehar ”nye” kombinasjoner av roller. I analysen av bedriftene tidligere i dette kapitlet har det imidlertid blitt fremstilt at alle tre bedriftene (Konsus, MBFlex og Employ), innehar elementer av alle tre rollene, men hvorav størrelsen av rollene varierer. Ut fra dette kan det med utgangspunkt i tabell 20 virke som om alle tre bedriftene har fellestrekk med mellomleddets rolle for arbeidskraft gjennom ”entreprise”. Konsus og MBFlex skiller seg imidlertid fra ”innleie” og ”entreprise” ved at frilanserne ikke er ansatt hos bedriftene (Nesheim, 2014). Tredjepart er derfor ikke juridisk arbeidsgiver, dette gjelder kun for Employ. Videre skiller MBFlex og Employ seg fra ”entreprise” ved at de ikke er involvert i arbeidsledelse og kvaliteten av leveransen (Nesheim, 2014), slik som Konsus. Ettersom alle

bedriftene innehar kombinasjoner av roller, er det vanskelig å plassere de tre bedriftene innenfor tilknytningsformene for arbeid som er skildret i litteraturen og lovverket. Arbeidskraften som de tre formidlingsbedriftene bruker kan derfor skildres som en ny tilknytningsform som ikke er tilstrekkelig dekket av dagens rammeverk.

6.2 Delspørsmål 2

Hvordan oppfatter bedriftene deres konkurransefortrinn, og hvordan er dette relatert til aktivitetene i verdinettverket?

6.2.1 Primær- og sekundæraktiviteter

Med utgangspunkt i funn fra delspørsmål 1, kan alle bedriftene i denne studien betraktes som skalabedrifter hvor verdien av nettverket for hver enkelt aktør øker med antall medlemmer (Economides & Flyer, 1997). Både for Konsus og Employ avhenger nettverkets verdi av antall medlemmer og komposisjonen av disse, og stemmer derfor overens med teori om positive nettverkseksernaliteter beskrevet av Katz og Shapiro (1985). Felles for de tre bedriftene er også at deres primæraktiviteter kan beskrives som kundenettverk, tjenesteyting og infrastruktur (Stabell & Fjeldstad, 1998). Det vil nå gjøres en vurdering av bedriftenes konkurransefortrinn basert på disse tre primæraktivitetene i verdinettverket.

6.2.1.1 Kundenettverket

I følge Burt (1992) er organiseringen av nettverket sentralt for en bedrifts evne til å oppnå konkurransefortrinn. Han mente at bedrifter med optimal nettverksstruktur har mulighet til å oppnå størst suksess da de vet om og er involvert i de mest lønnsomme mulighetene. Han la også vekt på verdipotensialet ved å være et koblingsledd mellom ”strukturelle hull” hvor man har klynger av nettverk som ikke er koblet sammen. Det kan tenkes at det er akkurat dette koblingsleddet mellom de strukturelle hullene som formidlingsbedriftene tjener som. Ved å sette frilansere i kontakt med bedrifter danner formidlingsbedriftene et større nettverk som tjener medlemmene. På den måten gjør de det mulig for bedrifter og frilansere å få tilgang til andre gjennom nettverket formidlingsbedriftene skaper. Gjennom deres bakgrunnssjekker og mulighet for tilbakemelding på arbeid som utføres tjener nettverket som en ”screening-device” hvor man har muligheten til å etablere et rykte, der andre kan gå god for din kompetanse. På den måten kan det bli en lavere terskel for arbeidskraften som brukes. Eksempler på dette er slik som i MBFlex hvor fagflinke juniorer i flere tilfeller blir tildelt jobber som egentlig er forbeholdt folk med lengre erfaring.

6.2.1.2 Tjenesteyting

Hva som er bedriftenes konkurransefortrinn kan også forklare arbeidskraften som brukes. Felles for alle bedriftene er at arbeidskraften som brukes minimerer transaksjonskostnadene og stemmer således overens med rammeverket til Lepak og Snell (1999). I følge deres rammeverk bør ressurser og aktiviteter som danner kilder til konkurransefortrinn utføres av fast ansatte. I både MBFlex og Employ er dette gjort og tilknytningsformen for ansatte som utgjør en viktig ressurs er fast ansatt. I Konsus avviker dette noe ettersom konkurransefortrinn i seg selv ikke ligger i ressursene, men hvordan organiseringen av dem er gjort på en effektiv måte. Dette er aktiviteter som utføres gjennom Konsus og holdes på den måten internt i selskapet slik som Lepak og Snell (1999) anbefaler. Likevel er arbeidskraften som brukes frilansere og ikke fast ansatte. Det kan imidlertid argumenteres for at dette er hensiktsmessig da det minimerer transaksjonskostnadene. Bruk av frilansere til å utføre arbeidet stemmer derfor overens med Kogut og Zander (1992), ved at arbeidskraften da bør kjøpes gjennom markedstransaksjoner.

6.2.1.3 Infrastruktur

Som det fremkommer av det over forklarer lavere transaksjonskostnader valg av tilknytningsformer for arbeidskraft. I transaksjonskostnader inngår tre elementer: usikkerhet, frekvens og grad av relasjonsspesifikke investeringer (Williamson, 1986). En interessant side ved formidlingsbedriftene er å se på deres risikobilde, og dermed den delen av transaksjonskostnadene som går på usikkerhet. MBFlex er et selskap som driver med ren formidling av arbeidskraft og som kan sies å gjøre dette tilnærmet risikofritt. Dette er fordi de selekterer kandidater i etterkant av at oppdrag fra kunden er mottatt. Påløpende kostander for MBFlex starter derfor i etterkant av at en potensiell inntektskilde er generert. Ettersom de også har en stor frilansbase, med spisset kompetanse innen media og kommunikasjon, er det også liten usikkerhet knyttet til å finne aktuelle kandidater til oppdraget. Dermed genereres det kostnader basert på en relativt stabil inntektskilde.

Konsus er også en formidlingsbedrift som driver relativt risikofritt ettersom frilanserne i all hovedsak kun får utbetalt lønn basert på utførte oppdrag. Dette innebærer at kostnadene ved lønnsutbetaling fra Konsus kommer i ettertid av at inntekter fra kundebedriften er mottatt. Likevel er det to grunner til at Konsus har noe mer risiko enn MBFlex. *Det første* er at de tilbyr en minstelønn til frilansere som har vært tilknyttet dem og utført oppdrag over tid. Dette har noe risiko ettersom Konsus kun har inntjening basert på at de faktisk jobber. Likevel er

denne risikoen trolig liten ettersom det er frilansere som har vist til stabil inntjening som får tilbydd dette. *Det andre* risikoelementet er kostnader ved prekvalifisering av frilanserne på nettverksplattformen. Ettersom Konsus betaler frilanserne for å utføre testoppgaver i forkant av rekrutteringen, medfører dette noe større risiko sammenlignet med tilsvarende for MBFlex. Ettersom Konsus inntjening er basert på oppdrag som kommer inn fra kundebedrift kan perioder med få oppdrag føre til større risiko ettersom de har tatt en kostnad ved rekruttering ”up-front”. Dette virker imidlertid ikke å være et problem for Konsus i dag, tvert i mot virker det heller som en fremgangsmåte for å sikre seg de beste frilanserne. I tillegg gjør denne prekvalifiseringen at prosessen fra oppdrag kommer inn fra kundebedrift til frilanser utfører oppdrag skjer umiddelbart og ”on-demand”. De klarer derfor å generere en raskere formidlingsprosess enn det MBFlex gjør. Fremgangsmåten som benyttes i Konsus kan for øvrig være fornuftig ettersom de stiller til sikkerhet for kvaliteten. Fordelene ved å ta kostnadene ”up-front” er derfor trolig større enn ulempene.

Risikobildet til Employ er noe ulikt sammenlignet med de rene formidlingsbedriftene Konsus og MBFlex. Ettersom Employ kun er en indirekte formidlingsbedrift har de relativt liten risiko knyttet til formidling av musikere gjennom Lifesound. Likevel har de et risikoelement tilknyttet forsikringsordningene som de tilbyr gjennom Employ. Dette gjelder spesielt for sykeforsikringsordningen som de tilbyr. Likevel er deres risiko som arbeidsgiver betraktelig redusert ettersom frilanserne i regnskapet betraktes som en egen avdeling og kun får utbetalt lønn basert på deres eget avdelingsoverskudd. Felles for alle tre formidlingsbedriftene er derfor at de har relativt lav risiko (usikkerhet). Sammen med liten grad av relasjonsspesifikke investeringer kan dette forklare hvorfor transaksjonskostnadene ved å bruke markedet (frilansere) er lavere enn for mer ”tradisjonelle” aktører som ikke drive med formidling. Noe som igjen kan forklare valg av bemanningsløsninger i Konsus, MBFlex og Employ.

6.2.2 Konkurransebildet

Ingen av bedriftene har per i dag konkurrenter som gjør akkurat det samme som dem innen deres bransje. Deres nærmeste konkurrenter er derfor indirekte (tabell 21):

Rangering	Konsus	MBFlex	Employ
1	Frilansmarkedsplasser	Frilansmarkedsplasser	Regnskapsbyråer
2	Designbyråer	Kunden gjør det selv	Frilanserne gjør det selv
3	Kunden gjør det selv		

Tabell 21 Bedriftenes konkurrenter

6.2.3 Dimensjoner ved konkurransefortrinnet

I følge Barney (1991) utvikler bedrifter et konkurransefortrinn dersom de har ressurser som er sjeldne, verdifulle, effektivt organisert og vanskelig for andre å imitere (Barney, 1991). Felles for de tre formidlingsbedriftene i denne studien er at deres konkurransefortrinn bygger på utnyttelse og unike sammensetninger av interne ressurser (Barney, 1991). Utover dette varierer det noe hvordan ressursene utgjør et konkurransefortrinn. I Konsus er det trolig effektiv organisering av ressursene som er det største konkurransefortrinnet (tabell 22). Hovedkonkurrenten til Konsus er frilansmarkeds plasser. Her har de et konkurransefortrinn ved at frilanserne slipper søkekostnadene som er forbundet med å finne arbeid på markeds plassene. I tillegg forhåndskvalifiserer de frilanserne og tar ansvar for kvaliteten på arbeidet de utfører, noe som markeds plassene ikke gjør. De opplever det også som et konkurransefortrinn ovenfor både markeds plassene og byråene, at de kan levere en ”on-demand”-tjeneste. De kan bistå bedrifter akkurat når de har behov for det og de vil få hjelp 24 timer i døgnet, 7 dager i uken. I tillegg har de fjernet språkbarrierene som ofte er forbundet med bruk av andre globale frilansmarkeds plasser. Dette har de gjort ved å sette inn en frilansprosjektleder som snakker samme språk som oppdragsgiver (kundebedriften).

I likhet med Konsus er også MBFlex sin hovedkonkurrent frilansmarkeds plasser. Også de har et konkurransefortrinn (tabell 22) ettersom de sparer frilanserne for søkekostnadene ved å finne oppdrag. Selv oppfatter de at størrelsen på deres nettverk og systemene de bruker er et konkurransefortrinn, da de ligger langt foran alle andre på dette området. I tillegg har de inkludert et rådgivningsledd i deres tjeneste som de per i dag ikke tar betalt for. Selv oppfatter de rådgivningsleddet som det mest fremtredende konkurransefortrinnet ovenfor frilansmarkeds plassene. Dette er en verdifull ressurs som de tror er vanskelig for andre å opparbeide seg på kort tid. De fast ansatte rådgiverne innehar erfaringer og kompetanse som kan karakteriseres som en ikke-fysisk ressurs og som i følge Barney (1991) er kilde til langvarig konkurransefortrinn.

I Employ er konkurransefortrinnet noe ulikt fra de to øvrige (tabell 22). Deres tilnærmede konkurrenter er regnskapsbyråer og frilansere som arbeider gjennom eget selskap. Likevel er tjenestene Employ tilbyr ganske ulik fra dette og de kan derfor bare sies å være indirekte konkurrenter. For det *første* tilbyr ikke regnskapsbyråene forsikringsordningene som Employ gjør. For det *andre* vil man som selvstendig frilanser kunne kjøpe de samme

forsikringsordningene, men dette er såpass dyrt at det er få som velger det. Av den grunn tilbyr Employ en totalpakke for frilansere som ingen andre markedsaktører gjør per i dag. Et klart konkurransefortrinn er at tjenestene de tilbyr både innenfor regnskap og administrasjon, men også forsikringsordninger, er kostnadsledende. Sammenlignet med alternativene frilanserne i Employ har, er det ikke noe andre alternativer som er rimeligere. Det at de tilbyr en kostnadsledende tjeneste betraktes derfor som deres aller største konkurransefortrinn.

Delspørsmål 2- Bedriftens konkurransefortrinn	Konsus	MBFlex	Employ
1. Førstetrekks-fordeler	X	X	X
2. Skala-bedrift	X	X	X
3. Kostnadsledende	-	-	X
4. Reduserer frilanserne og kundebedriftenes søkekostnader	X	X	-
5. Garantist for frilansernes arbeid mot kundebedriften	X	-	X
6. Tilbyr en "on-demand"-tjeneste	X	X	-
7. Fjerner språk-barrierer ved frilansing	X	-	-
8. Rådgivningsledd	X	X	-
9. Reduserer transaksjonskostnadene ved å bruke markedet	X	X	-
10. Frilanserne ønsker å jobbe hos dem	X	-	X

Tabell 22 Dimensjoner ved bedriftenes konkurransefortrinn

6.2.3.1 Førstetrekksfordeler

Bedriftene i denne studien har alle elementer som danner kilder til langvarig konkurransefortrinn (Suarez & Lanzolla, 2005). Dette gjelder spesielt med tanke på stordriftsfordeler og kjøpers byttekostnader slik som beskrevet av Lieberman og Mintgomery, (1998). Videre nevner alle tre bedriftene at de har et konkurransefortrinn ved å være først ute innen deres bransjer (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). For Konsus gjelder dette spesielt i den grad de klarer å bygge opp et stort nettverk hvor frilanserne inngår i relasjoner med hverandre. Per i dag har de et verktøy som gjør frilanserne i stand til å kommunisere med hverandre, de kan dele innhold og får tilbakemeldinger på arbeid de har utført. Ettersom de også har fokus på å behandle frilanserne godt og ta vare på disse, opplever de selv at frilanserne ønsker å jobbe med dem fremfor konkurrerende virksomheter.

En annen fordel bedriftene har ved å være først ute er at eksisterende brukere har lavere sannsynlighet for å velge en potensiell konkurrent grunnet byttekostnader ved å gjøre dette (Wernerfelt, 1985). Det vil derfor kreve større investeringer for en potensiell konkurrent skal de klare å overta markedsandeler fra en annen aktør. For MBFlex ligger førstetrekkfordelen hovedsakelig i at de har et stort nettverk av frilansere som det vil ta tid for andre å bygge opp. De tror det vil være vanskelig for andre å utfordre dem på kombinasjonen de har av nettverksstørrelse og datasystemer samt erfaringen og kompetansen som deres rådgivere sitter på. De tror imidlertid at de kan få noen konkurrenter som er bedre enn dem på kun en av elementene, enten teknologi eller rådgivningsledd, men de tror ikke det er noen som vil klare å kombinere de to bedre enn MBFlex. Størrelsen av frilansnettverket deres er derfor ikke et avgjørende konkurransefortrinn i seg selv, men det er en viktig del av det som i dag utgjør bedriftens konkurransefortrinn.

For Employ ligger førstetrekkfordelene hovedsakelig i at de har opparbeidet seg et godt omdømme i deres bransje samtidig som de er kostnadsledende, noe som vil øke med antall ansatte i selskapet. Likevel hevder de at det ikke er mye profitt å hente ut av deres forretningsmodell. Det er først dersom selskapet blir veldig stort at det vil gå med overskudd, selv da vil det være relativt lite. De betrakter det derfor som tvilsomt at andre vil velge et slikt investeringsalternativ, med mindre det er et selskap som ikke drives av profittmaksimering.

6.2.3.2 Utfordringer for mellomledd i de tre markedene

I denne delen av oppgaven vil det bli sett på utfordringer de tre bedriftene står ovenfor som mellomledd i markedet. I likhet med beskrivelse av Flestiner (2011) tilrettelegger alle bedriftene for at det er lettere for kundebedrifter å unngå å bruke tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid. I tillegg stemmer de med Flestiners (2011) beskrivelse ved at alle de tre bedriftene skiller seg fra passive mellomledd i verdikjeden ved at de innehar en form for kontroll enten i form av etablering eller oppfølging av arbeidsrelasjonene. En viktig kilde til langvarig konkurransefortrinn er i følge Barney (1991) at det er vanskelig for andre å imitere ressursen eller aktiviteten. Det som er interessant her er at ingen av formidlingsbedriftene i denne studien tror det er vanskelig for konkurrerende virksomheter å etterligne eller kopiere deres forretningsmodell. Det kan innebære at det er en fordel for konkurrerende virksomheter å ikke være først ute, slik at disse kan lære av hva henholdsvis Konsus, MBFlex og Employ gjør bra eller dårlig (Wernerfelt, 1985). I tillegg til dette er

inngangsbarrierene relativt lave og markedet reguleres i liten grad av lovverket. Ettersom alle bedriftene er styrt av etterspørsel i markedet for bruk av frilansarbeid, vil det imidlertid være viktig for dem å tilpasse seg endringer i markedet. Hvis ikke risikerer de konkurrerende virksomheter som tilbyr tjenester som både frilansere og kundebedriftene verdsetter høyere. Likevel virker det som nettverkseffektene som alle tre selskapene har av å være først ute overveier potensielle ulemper.

En potensiell utfordring for bedriftene er å tiltrekke seg dyktig arbeidskraft. I Konsus vil dette trolig bli mindre krevende dersom de klarer å videreutvikle det sosiale nettverket innad mellom frilanserne. For MBFlex vil dette muligens være en større utfordring, ettersom medlemmene i databasen ikke er sikret å få oppdrag. I motsetning til Konsus er det ikke frilanserne selv som velger oppdrag. Det kan innebære at det kun er de beste frilanserne innenfor hver "kompetansepool" som vil få tilbud om oppdrag. Dette kan gjøre det utfordrende å beholde de som er nest best. Disse vil gjerne ha et insentiv til å bli medlemmer av selskaper med tilnærmet praksis som Konsus, hvor de selv kan velge oppdrag.

En annen utfordring for de tre formidlingsbedriftene er å håndtere eventuell ekspansjon av selskapet. For Employ er det spesielt en utfordring ettersom deres systemer i stor grad bygger på tillit. Desto flere ansatte de får i selskapet desto lavere kan terskelen bli for å utnytte systemet. Dette gjelder spesielt for sykelønnsordningen som er en av hovedtjenestene som de tilbyr de fast ansatte frilanserne. Det kan også bli en utfordring for de tre bedriftene å forhindre at arbeid skjer utenfor deres nettverksplattform. Ettersom alle har relativt enkle kontrakter med få restriksjoner, er det mulig for frilanser og kundebedrift å utføre neste oppdrag utenfor nettverksplattformene. For Employ er dette trolig et mindre problem ettersom det i utgangspunktet lønner seg for frilanserne å ta ut lønn via Employ i tillegg til at dette gir økt oppsparing i grunnlaget for både pensjon og sykelønn. For MBFlex er dette trolig en større utfordring ettersom de kun formidler kontakt og velger ut kandidater for kundebedriften. Ettersom det totalt sett lønner seg både for frilanser og kundebedriften å ta dette utenfor MBFlex er det mulig at dette vil bli et problem i fremtiden. Når det kommer til Konsus kom det frem av intervjuet at arbeid utenfor nettverksplattformen er et kjent problem. Likevel virker det ikke som dette vil bli et stort problem for Konsus, noe som trolig henger sammen med at frilanserne selv ønsker å jobbe hos dem. I tillegg foretrekker kundebedriftene det ettersom Konsus stiller til ansvar for kvaliteten samtidig som de fjerner språkbarrierer som potensielt kan være mellom partene.

6.2.4 Oppsummert Konkurransefortrinn

Som det presenteres i dette kapittelet er det ingen av bedriftene som har direkte konkurrenter, det er ingen andre aktører som gjør akkurat det samme som Konsus, MBFlex og Employ innenfor deres bransjer. Basert på tabell 22 fremkommer det også at bedriftene selv oppfatter at de har flere konkurransefortrinn ovenfor det som i dag kan betraktes som indirekte konkurrenter. Alle bedriftene har vært først til å etablere seg på deres marked innen deres bransjen, noe alle opplever som et konkurransefortrinn. Alle tre bedriftene har også virksomheter som lett kan skaleres opp og ned, noe som kan gjøre det vanskelig for andre å etablere seg på markedet. Totalt sett kan Konsus sitt største konkurransefortrinn betraktes som deres evne til å levere tjenester "on-demand", hvorav det i MBFlex ligger i rådgivningsfunksjonen som raskt finner kvalifiserte kandidater til oppdrag. For Employ derimot er trolig det største konkurransefortrinnet at de tilbyr en kostnadsledende tjeneste. De er heller ikke en profittmaksimerende bedrift, noe som innebærer de med økende antall ansatte kan tilby enda rimeligere tjenester. Felles for alle tre bedriftene er imidlertid at deres konkurransefortrinn ligger i hvordan aktivitetene i verdinettverket er organisert. For både Konsus og Employ er det effektiv organisering av ressursene og aktivitetene i verdinettverket som fører til konkurransefortrinn (tabell 23) i form av henholdsvis "on-demand"-tjenester og kostnadsleder. Hvorav det i MBFlex ligger i at aktivitetene i verdinettverket er organisert på en måte som danner kilde til konkurransefortrinn gjennom rådgiverne som en verdifull ressurs (tabell 23).

Bedriftens største konkurransefortrinn:			
a) Effektivt organiserte ressurser	X	-	X
b) Verdifulle ressurser	-	X	-
c) Ikke-imiterbare ressurser	-	-	-

Tabell 23 Oppsummering av bedriftenes konkurransefortrinn

7 Konklusjon

7.1 Hovedfunn

Denne masterutredningen studerer kjennetegn ved nye koblinger av trepartsrelasjoner innen den norske formidlingsøkonomien. Dette belyses gjennom tre ulike case (Konsus, MBFlex, Employ) hvor det har blitt sett på hvilken rolle formidlingsbedriftene i denne studien har som mellomledd i arbeidsmarkedet. Her er det vurdert bedriftenes relative rolle som 1) formidler, 2) arbeidsgiver og 3) organiserer og leder av arbeidet (oppgaveansvar), og hvordan disse i følge litteraturen kategoriseres som mellomledd. I denne studien er det identifisert underdimensjoner for bedriftenes roller som utgjøre et faglig bidrag og som gir ny innsikt i hva som kjennetegner ”nye” trepartsrelasjoner innenfor den norske formidlingsøkonomien. Det er også vurdert hvordan deres roller som mellomledd og aktivitetene de utfører danner kilder til konkurransefortrinn. I dette delkapittelet presenteres de mest sentrale funnene for å besvare studiens problemstilling.

Hva kjennetegner mellomleddets rolle i den norske formidlingsøkonomien?

I delspørsmål 1 avdekker denne studien at alle bedriftene innehar elementer av samtlige roller som 1) formidler, 2) arbeidsgiver og 3) organiserer og leder av arbeidet (oppgaveansvar). Dette er interessant i seg selv ettersom det kun er Employ som har juridisk arbeidsgiveransvar, det har ikke Konsus og MBFlex. Alle bedriftene betegner arbeidskraften som frilansere, men i Employ er altså disse fast ansatt i selskapet. Likevel er det slik at Konsus totalt sett innehar en større rolle som mellomledd enn det Employ har, og MBFlex har nesten like stor rolle som Employ. Gjennom analyse av bedriftenes relative roller opp mot litteraturens kategorisering av mellomledd, fremkommer det av denne studien at alle bedriftene kombinerer såpass mange roller at det er vanskelig å plassere dem innenfor en kategori som er representativ for hele bedriftens aktiviteter. Studien avdekker derfor at videre forskning er nødvendig for å beskrive de ulike mellomleddene og trepartsrelasjonene som befinner seg innenfor den norske formidlingsøkonomien.

En av grunnene til at det var vanskelig å plassere dem innenfor en egen kategori av mellomledd kan ha sammenheng med arbeidskraften som formidlingsbedriftene benytter seg av. Innen alle bransjene er bruk av atypisk arbeidskraft vanlig, men som Flestiner (2011)

påpekte kan det faktum at frilanserne mangler et fysisk arbeidssted, gjøre at de faller utenfor regelverket. I denne oppgaven er det belyst at tilknytningsformene for arbeid og mellomleddets rolle er definert og regulert gjennom arbeidsmiljøloven. Ettersom arbeiderne i formidlingsbedriftene i praksis fungerer som frilansere eller selvstendig næringsdrivende reguleres disse i mindre grad. Dette kan også være grunnen til at det i dag er vanskelig å plassere Konsus, MBFlex og Employ innenfor gitte kategorier av mellomledd og deres roller. Studien avdekker også at bedriftene har valgt å organisere virksomheten på måter som de juridisk sett ikke er pliktig til å gjøre. De har alle innovative løsninger på organisering og ledelse av deres ressurser som ikke nødvendigvis tar utgangspunkt i deres juridiske forpliktelser. Løsningene de har valgt i forhold til organisering av aktivitetene er basert på hva som i praksis gir de beste løsningene og som kan gi dem et konkurransefortrinn. Ettersom norske tilknytningsformer for arbeid tar utgangspunkt i arbeidsmiljøloven og bedriftenes juridiske ansvar, er dette trolig en av hovedårsakene til at det er vanskelig å kategorisere formidlingsbedriftenes roller som mellomledd.

Hvordan oppfatter bedriftene deres konkurransefortrinn, og hvordan er dette relatert til aktivitetene i verdinettverket?

I studiens andre delspørsmål fremkommer det at ingen av bedriftene mener det er vanskelig for andre konkurrenter å etterligne deres forretningsmodell. Alle tror at konkurransefortrinnet ligger i deres ressurser, hvorav det i Konsus og Employ ligger i effektiv organisering av ressursene, mens det i MBFlex ligger i verdifulle ressurser. Det ble avdekket i analysen at bedriftenes konkurransefortrinn i stor grad er relatert til aktivitetene i verdinettverket. Alle bedriftene har primær- (formidler, arbeidsgiver og organiserer og leder av arbeidet) og sekundæraktiviteter hvor kjennetegn ved disse danner kilder til konkurransefortrinn. Her kommer det frem at alle bedriftene har en fordel ved at de er første aktør til å etablere seg på deres marked. De har virksomheter som lett kan skaleres opp og ned, noe som kan gjøre det vanskelig for andre aktører å etablere seg på markedet. I tillegg har bedriftene en infrastruktur i systemene som fører til en effektiv organisering av aktiviteter. For Employ sitt vedkommende fører dette til at de kan tilby en kostnadsledende tjeneste som blir rimeligere i takt med økning av antall ansatte i selskapet. For Konsus og MBflex gjør dette at de kan tilby en ”on-demand”-tjeneste, hvor kundene får levert en tjeneste akkurat når de har behov for det. Utover dette tilbyr alle tre bedriftene tjenester som både deres kunder og arbeidere verdsetter, og hvor innholdet i tjenestene skiller seg fra deres tilnærmede konkurrenter. De har valgt å

tilby tjenester som skal redusere eller fjerne problemer som tidligere har vært i deres bransjer eller i forbindelse med arbeidskraften som brukes. Employ gjør dette ved å tilby en administrerende hjelp hvor det er mer lønnsomt for frilanserne som fast ansatte å ta ut lønn og ha forsikringsordninger. Konsus gjør dette ved å fjerne språkbarrieren og kvalitetsproblemer ved frilansarbeidere, og MBFlex ved å spare kundebedriftene for tid og åpner for en større kontaktflate mellom oppdragsgiver og oppdragstaker. Videre belyser denne studien at bedriftenes valg av tilknytningsformer for arbeid kan forklares ved at transaksjonskostnadene ved å bruke markedet blir lavere grunnet formidlingsbedriftenes lave risikobilde (usikkerhet).

Denne studien har derfor bidratt med ny innsikt i hvilken rolle norske formidlingsbedrifter har som mellomledd (tredjepart) i arbeidsmarkedet. Det foreligger heller ikke tidligere studier som tar for seg deres konkurransefortrinn og hvorvidt dette er relatert til aktivitetene i verdinettverket. Studien gir derfor ny innsikt i nye koblinger av trepartsrelasjoner i den norske formidlingsøkonomien og et moderne arbeidsmarked.

7.2 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Denne forskningen bidrar med ny innsikt i hvordan mellomleddets rolle fungerer i den norske formidlingsøkonomien, samt hvordan formidlingsbedriftene oppfatter sitt konkurransefortrinn knyttet til aktivitetene. Resultat og funn fra studien baserer seg på intervju av respondenter fra tre ulike formidlingsbedrifter i det norske arbeidsmarkedet. Fordelen med et lite utvalg er at man kan gå i dybden og få forklart ulike aspekter og nyanser ved problemstillingen. Samtidig vil det lave utvalget medføre at funnene ikke er statistisk signifikante. Av den grunn bør videre forskning ta for seg et større utvalg av formidlingsbedrifter hvor man har større mulighet til å øke den generaliserbare validiteten.

Det er begrenset med tidligere forskning som tar for seg opplevelser, erfaringer og inntrykk relatert til trepartsrelasjoner med formidlende mellomledd. Konteksten som representeres gjennom denne studien skiller seg derfor fra tidligere forskning. Datagrunnlaget i denne studien er med bakgrunn i informasjon fra lederne i de respektive bedriftene. For videre forskning kan det være interessant å se på de to andre partenes (oppdragstaker og oppdragsgiver) beskrivelse av formidlingsrelasjonen i lys av denne studiens problemstilling. På den måten kunne man sammenligne hvorvidt disse funnene samsvarer med funn i denne studien. Det kan særlig være interessant å høre frilansernes (oppdragstakernes) oppfattelse av formidlingsbedriftene. Dette kan også knyttes opp mot ulike bransjer og tilknytningsformer

for arbeid, hvor man har som hensikt å kartlegge likheter og forskjeller mellom motivasjon og lojalitet hos frilansere og fast ansatte frilansere. I tillegg kunne man betraktet kundebedriftenes (oppdragsgivers) perspektiver og deres erfaringer med formidlingsbedrifter. Det ville særlig vært interessant å se om deres utspill er sammenfallende med inntrykket respondentene i denne studien har eller om de er mer sammenfallende med teori.

At problemstillingen er aktuell og nyskapende belyses blant annet ved at flere av bedriftene er usikre på konsekvensene av nedgangstider og eventuelle endringer i arbeidsmiljøloven på lang sikt. Av den grunn kan det være spennende å analysere bedriftene om noen år for å vurdere om bedriftenes prediksjoner har blitt en realitet. Dette gjelder for eksempel om lovendringene ikke vil gjøre det vanskeligere å benytte seg av frilansere som arbeidskraft, og om formidlingsbedriftene da opplever å få flere direkte konkurrenter. Det vil da vært interessant å se på om både noen av de eldre og eventuelle nyetablerte bedrifter velger å spesialisere seg innenfor kun en av rollene som 1) formidler, 2) arbeidsgiver, og 3) organiserer og leder av arbeidet. Med utgangspunkt i at studiens fenomen er i en relativt tidlig fase av livssyklusen, kan det derfor også være aktuelt å studere hvordan de har utviklet seg i senere stadier. Dette kan blant annet gi viktig innsikt for aktører som er interesserte i studere formidlingsøkonomien eller for gründere som vurderer å etablere fremtidige formidlingsbedrifter.

8 Referanseliste

- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Agrawal A., Horton J., Lacetera N. & Lyons E. (2013). Digitization and the Contract Labor Market: A Research Agenda, NBER Working Paper 19525.
- Aloisi, A. (2015). “The Rising of On-Demand Work, a Case Study Research on a Set of Online Platforms and Apps”, paper presented at the *IV Regulating for Decent Work Conference*, ILO, Geneva, 8-10 July 2015. Hentet fra: <http://www.rdw2015.org/download> (nedlastet 16 februar 2016).
- Andreassen, R. S., Ryberg, K., Grotle H. R., Slettum F. K., & Nesheim, T. (2014). Menneskelige ressurser i oppstartfasen - Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter. Hentet fra: https://www.idunn.no/beta/2014/02/menneskelige_ressurser_ioppstartfasen_-_kompetansebehov_og?mode=author_info_ID_G1631221882&skipDecorating=true (nedlastet 15. april 2016).
- Atkinson, J.G. (1984). *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labor market issue 5. Oxford: Ruskin College Oxford.
- Atkinson, J. (1985). *The Flexibility Factor*. Institute for Manpower Studies, Sussex University, Sussex.
- Autor, D.H. (2009). Studies of labor market intermediation: Introduction. In D. Autor (Ed.), *Studies of labor market intermediation* (pp. 1–26). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bagues, M. & Sylos L.M. (2009). Do on-line labor market intermediaries matter? The impact of AlmaLaurea on the university-to-work transition. In D. Autor (Ed.), *Studies of labor market intermediation* (pp. 127–154). Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Barley, S. Og Kunda, G. (2001). Bringing work back in, *Organization Science* 12:75-94
- Barley, S.R., & Kunda, G. (2006). Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Magement* 17: 99-120.
- Befort, S. F. (2003). Revisiting the black hole of workplace regulation: A historical and comparative perspective of contingent work. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 24(0), 153-179.
- Bendapudi, V., Mangum. S. L.. & Tansky, J. W. (2003). Nonstandard employment arrangements: A proposed typology and policy planning framework. *Human Resource Planning*, 26(1), 24-40.
- Berg, B. & Stylianou, A. (2009). Factors considered when outsourcing an IS system: an empirical examination of the impacts of organizational size, strategy and the object of a decision. *European Journal of Information systems*. Vol. 18, nr. 8, s.235-248.
- Bergvall-Kåreborn, B. & Howcroft D. (2014). “Amazon Mechanical Turk and the Commodification of Labour”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29, No. 3, pp. 213-223.
- Bidwell, M. & Fernandez-Mateo, I. (2008). Three’s a crowd? Understanding triadic employment relationships. In P. Cappelli (Ed.), *Employment relationships: New models of white-collar work* (s. 142–178). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bonet R., Cappelli P. & Hamori M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources, *The Academy of Management Annals*, 7:1, 341-392.

- Botsman R. (2013). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition, Co-Exist (FastXompany). Hentet fra:
<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition/6> (nedlastet 4.mars 2016).
- Brabham, D. (2013), *Crowdsourcing* (Cambridge, MA: MIT Press).
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In Nohria, N., & Eccles, R. G. (eds.), *Networks and organizations*. Harvard Business School Press, 57-91.
- Cherry, M. (2009). “Working for (Virtually) Minimum Wage: Applying the Fair Labor Standards Act in Cyberspace”, *Alabama Law Review*, Vol. 60, No. 5, pp. 1077-1110.
- Cherry, M. (2011). “A Taxonomy of Virtual Work”, *Georgia Law Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 951- 1013.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139–146.
- Cappelli, P., & Keller J.R. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review* 2013, Vol. 38, No. 4, 575–596.
- Cardon, D. & Casilli, A. (2015). *Qu’est-ce que le Digital Labor?* Bry-sur-Marne, INA Éditions.
- Dagnino, E. (2015). “Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sharing/on-demand economy”, *Adapt Labour Studies*, e-Book series, Bergamo, Adapt. Hentet fra:
<http://www.bollettinoadapt.it/uber-law-prospettive-giuslavoristiche-sulla-sharingon-demand-economy/> (nedlastet 16. februar 2016).
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 195-224.

- De Stefano V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig- economy”. *Conditions of Work and Employment Series No. 71*.
- Deuze, M. (2007). *Media work*. Cambridge: Polity.
- Dyer, J. F., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Economides, N., & Flyer, F. (1997). “Compatibility and Market Structure for Network Goods,” Discussion Paper EC-98-02, Stern School of Business, N.Y.U.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain*. New York: Basic Books.
- Eurofound (2015), *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Hentet fra: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en_3.pdf (nedlastet 17.februar 2016)
- Felstiner, A. (2011), ‘Working the crowd: Employment and labor law in the crowdsourcing industry’, *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, Vol. 32, No. 1, pp. 143-203.
- Foss, N.J. (2001). <Coase vs Hayek>. Economic organization in the knowledge economy. Upublisert notat. Hentet fra: <http://www.cbs.dk/staff/njf.html> (nedlastet 16.februar 2016).
- Freeman, R.B. (2002). The labour market in the new information economy. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3), 288–305.
- Gallagher, D. G. & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth, contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*. Vol. 11. Nr.3, s. 181–208.

- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide* (2 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Green, A. & Barnes, S.A. (2013), CrowdEmploy Part I: Crowdsourcing for paid work. An empirical investigation into the impact of crowdsourcing for paid work on employability, Warwick Institute for Employment Research/Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), Warwick/Seville.
- Greenhouse, S. (2015). “Uber: On the Road to Nowhere”, *The American Prospect*, Winter 2016. Hentet fra:
<http://prospect.org/article/road-nowhere-3> (nedlastet 16. februar 2016).
- Grimsmo, A., & Heen, H. (2013). *Journalistundersøkelsen 2013*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grover, V. & Teng, J.T.C. (1993). The decision outsource information systems functions'. *Journal of Systems Management*, s. 34-8.
- Hall, J.; Krueger, A. (2015). “An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States”. Hentet fra:
https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Krueger_2015.pdf (nedlastet 17. februar 2016).
- Harris, S.; Krueger, A. (2015). A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: The “Independent Worker”, The Hamilton Project, Discussion Paper 2015-10 (December). Hentet fra:
http://www.hamiltonproject.org/assets/files/modernizing_labor_laws_for_twenty_first_century_work_krueger_harris.pdf (nedlastet 17 februar 2016).

- Harrison, B., & Kelley, M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work, Employment, and Society*, 7(2), 213-225.
- Heian M.T., Kleppe, B., & Løyland, K. (2015). Kunstnerundersøkelse 2013. Hentet fra: <https://dspace01.hit.no/bitstream/handle/2282/2481/2631.pdf?sequence=1> (nedlastet 14. april 2016).
- Hiennerth, C., Von Hippel E. og Berg M. J. (2014), 'User Community Vs. Producer Innovation Development Efficiency: A First Empirical Study', *Research Policy* 43, 190–201.
- Howe J. (2006), Crowdsourcing: A Definition, CROWDSOURCING. Hentet fra: http://www.crowdsourcing.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html (nedlastet 18. februar 2016).
- Howe, J. (2006). "The Rise of Crowdsourcing", *Wired Magazine*, Issue 14.06 (June). Hentet fra: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (nedlastet 16. februar 2016).
- Huber, R.L. (1993). How Continental Bank outsourced its 'Crown Jewels'. *Harvard Business Review*, Vol. 72 Nr. 1, s. 121-9.
- Huws, U. (kommende). "Online labour exchanges, or 'crowdsourcing': Implications for occupational safety and health", review article on the future of work (for the EU-OSHA).
- Imrie, R. (1994). A strategy of last resort? reflections on the role of the subcontract in the United Kingdom'. *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 22 Nr. 6, s. 569-78.
- Irani, L. (2015). "Justice for 'Data Janitors'", Public Books (15 January). Hentet fra: <http://www.publicbooks.org/nonfiction/justice-for-data-janitors> (nedlastet 17. februar 2016).

- Irani, L.; Silberman, M.S. (2013). Turkopticon: Interrupting Worker Invisibility in Amazon Mechanical Turk, paper presented at the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (Paris, 27 April – 2 May). Hentet fra: <https://hci.cs.uwaterloo.ca/faculty/elaw/cs889/reading/turkopticon.pdf> (nedlastet 17. februar 2016).
- Jeppesen, L.B., & Lakhani K.R. (2010), 'Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broad-cast Search', *Organization Science* 21, 5, 1016–1033.
- Jesnes K. (2015). Nye arbeids- og organisasjonsformer- myte eller realitet? Fafo. Hentet fra: https://prezi.com/r3hgz_uwp3b5/new-forms-of-employment/?utm_campaign=share&utm_medium=copy (nedlastet 14. februar 2016).
- Johnson G., Wittington R., & Scholes K. (2011). *Exploring Strategy: texts and cases*, Pearson Education Limited, ninth edition.
- Jordafald, B. (2001). Organisasjoner og tariffavtaler i IKT-sektoren, Fafo-notat. Hentet fra: <http://fafo.no/~fafo/images/pub/2001/667.pdf> (nedlastet 15. april 2016)
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review-outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19 (8), 670–728.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26: 341–365.
- Kalleberg, A. L., Rasell, E., Hudson, K., Webster, D., Reskin, B. F., Cassirer, N., et al. (1997). Non-Standard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Katz, M. & Shapiro, C. (1985). 'Network externalities, competition, and compatibility', *American Economic Review*, 75, pp. 424–440.

- Kaufman W. (2008). *Crowdsourcing Turns Business On Its Head*, (NPR radio broadcast).
Hentet fra <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=93495217>
(nedlastet 16. februar 2016).
- Kessler, S. (2015). "The gig-economy won't last because it's being sued to death", *Fast Company* (17 February). Hentet fra: <http://www.fastcompany.com/3042248/the-gig-economy-wont-last-because-its-being-sued-to-death> (nedlastet 16. februar 2016).
- Kingsley, S.C., Grey, M.L., & Suri, S. (2014). Monopsony and the Crowd: Labor for Lemons? Paper presented at the 3rd Conference on Policy and Internet (Oxford, 25-26 September). Hentet fra:
http://ipp.oii.ox.ac.uk/sites/ipp/files/documents/Monopsony_and_theCrowd_SCK_MLG_SS.pdf (nedlastet 17. februar 2016).
- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M. S., Gerber, E. M., Shaw, A., Zimmerman, J. et al (2013), *The future of crowd work*, Stanford University, Stanford, USA.
- Klaas, B.S., Gainey, T.W., McClendon, J.A. & Yang, H. (2005). Professional employer organizations and their impact on client satisfaction with human resource outcomes: A field study of human resource outsourcing in small and medium enterprises. *Journal of Management*. Vol. 31, s. 234–254.
- Klebe, T. & Neugebauer, J. (2014), 'Crowdsourcing: Für eine handvoll Dollar oder Workers of the crowd unite?' [Crowdsourcing: For a fistful of dollars, or workers of the crowd unite?], *Arbeit und Recht*, No. 1, pp. 4-7.
- Kliem, R.L. (1999). Managing the risks of outsourcing agreements. *Information Systems Management*, s. 91-3.
- Knappskog I. (2010). Forvaltning av produktportefølje i en nettverksbasert virksomhet. Universitetet i Stavanger, s. 21-22. Hentet fra:
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/183801/Knappskog%2c%20Inger%20Merethe%20Å..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (nedlastet 19. februar 2016).

- Kristensson, P., Gustafsson A. og Archer T. (2004), 'Harnessing the Creative Potential among Users', *Journal of Product Innovation Management* 21, 4–14.
- Lee, W. (2009). Private deception and the rise of public employment offices in the United States, 1890–1930. NBER Chapters, in *Studies of labor market intermediation* (pp. 155–181). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- McKinsey Global Institute. (2015). *A Labour Market that Works. Connecting talent with opportunity in the digital age*, San Francisco.
- Leimeister, J.M.; Durward, D. (2015). New Forms of Employment And IT – Crowdsourcing, Paper presented at the IV Regulating for Decent Work Conference (ILO, Geneva, 8-10 July). Hentet fra: <http://www.rdw2015.org/download> (nedlastet 17.februar 2016).
- Lilien, G., Morrison D.P., Searls K., Sonnack M. og Von Hippel E. (2002), 'Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development', *Management Science* 48, 1042–1059.
- Loven om folketrygd. (2016). Hentet fra: http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19/KAPITTEL_2-1 (nedlastet 13.april 2016)
- Lazear E.P., & Gibbs M. (2015). *Personnel Economics in Practice*, John Wiley & Sons, andre utgave.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capability and core rigidities. A paradox in managing new Product development, *Strategic Management Journal* 13: 111-125.
- Lepak D. P., & Snell S. A. (1999). The human resource achitecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 1, 31-48.
- Lieberman M. & Montgomery D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue Special Issue: Strategic Content Research, 41-58.

- Marchington, M., Cooke, L.F og Heson, G. (2008). Human resource management across organizational boundaries, i A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman og S. Snell (red.) *The Sage handbook of human resource management*. London: Sage.
- Matusik, S.F. & Hill, C.W.L. (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage, *Academy of Management Review* 23 (1): 680-697.
- Nesheim T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om 'den fleksible bedrift'. Sosiologisk tidsskrift Vol. 12, 3.24. Universitetsforlaget.
- Nesheim, T. (2014) Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser, kap. 7 i A. Mikkelsen og T. Laudal (red.) Strategisk HRM 1. Cappelen Damm Akademisk
- Nesheim T. & Jesnes K. (2015). Formidlingsøkonomi, ikke delingsøkonomi, Aftenposten. Hentet fra: http://www.aftenposten.no/meninger/Formidlingsokonomi_-ikke-delingsokonomi-8265432.html (nedlastet 10.februar 2016).
- Nesheim, T. & Olsen K.M. (2006), "Nye grenser i arbeidslivet". I: Heum et al.: *Arbeidsliv i om- stilling*. Fagbokforlaget: Bergen.
- NHO. (2016). Årskonferanse: Remix- det nye arbeidslivet. Hentet på: <https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/tema/> (nedlastet 25.februar 2016).
- Norsk Journalistikklag. (2008). NJ Frilans. Hentet fra https://www.nj.no/no/Lag_og_klubber/NJ_Frilans/NJ_Frilans_for_deg/Hva_er_en_frilanser+/Hva+er+en+frilanser%3F.b7C_wZHO56.ips (nedlastet 13. april 2016)
- Olsen, K. M. (2006). Atypiske ansettelser - dårlige jobber?. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47 (3), 387-409.

- OSHWiki. (2016). A review on the future of work: online labour exchanges or crowdsourcing. Hentet fra:
https://oshwiki.eu/wiki/A_review_on_the_future_of_work:_online_labour_exchanges_or_crowdsourcing (nedlastet 18.februar 2016)
- Overby, S. (2012). What is outsourcing? Hentet fra:
http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions#1 (nedlastet 27. mai 2016)
- Pedersini, R., & Nies, G. (2003). Freelance Journalists in the European Media Industry. European Federation of Journalists.
- Peppard J. & Rylander A. (2006). From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal*, vol 24, no. 2-3, p. 128-141.
- Pfeffer, J., & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10: 257–303.
- Poppo, L. & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm. Transaction cost, Knowledge-based and measurement explanations of make-but decisions in information serviced, *Strategic Management Journal* 9 (19): 853-877.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005). Networks of innovators. In Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, 56-86.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, Vol. 40 Nr. 4, s. 9-22.

- Risak M.; Warter, J. (2015). Legal strategies towards fair conditions in the virtual sweatshop, Paper presented at the IV Regulating for Decent Work Conference (ILO, Geneva, 8-10 July). Hentet fra: <http://www.rdw2015.org/download> (nedlastet 17.februar 2016).
- Rogers, B. (2015). *Employment as a Legal Concept*, Temple University Legal Studies Research Paper No. 2015-33. Hentet fra SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2641305> eller <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2641305> (nedlastet 16. februar 2016).
- Rønning, A. R., & Nesheim, T. (2008). Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. I Søkelys på arbeidslivet. vol. 25, nr. 2, s.231-242.
- Said, C. (2015). "Growing voices say gig workers need protections, benefits", *SFGate* (17 February). Hentet fra: <http://www.sfgate.com/business/article/Growing-voices-say-gig-workers-need-protections-6079992.php> (nedlastet 16. februar 2016).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Singer, N. (2014). "In the Sharing Economy, Workers Find Both Freedom and Uncertainty", *The New York Times* (16 August). Hentet fra: http://www.nytimes.com/2014/08/17/technology/in-the-sharing-economy-workers-find-both-freedom-and-uncertainty.html?_r=0 (nedlastet 17. februar 2016).
- Sjøberg J. (2015). Blir frilansing den nye normalen, *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Blir-frilansing-den-nye-normalen-8170354.html>
- Skattedirektoratet. (2007). Arbeidstaker eller næringsdrivende? Hentet fra: http://www.skatteetaten.no/globalassets/brosjyrer_og_bok/arbeidstaker_eller_naringsdrivende_bm.pdf (nedlastet 13. april 2016).
- Smith, V. (2001). Teamwork versus tempwork: Managers and the dualisms of workplace restructuring. In K. Campbell, D. Cornfield, & H. McCammon (Eds.), *Working in restructured workplaces: New directions for the sociology of work* (pp. 7-28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Smith, R. & Leberstein, S. (2015). Rights on Demand: Ensuring Workplace Standards and Worker Security in the On-Demand Economy, New York, National Employment Law Project.

Sprague, R. (kommende). "Worker (Mis)Classification in the Sharing Economy: Square Pegs Trying to Fit in Round Holes", A.B.A. Journal of Labor & Employment Law, Vol. 31. Hentet fra: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2606600 (nedlastet 17. februar 2016).

Stabell, C.B. & Fjeldstad, Ø.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal* 19(5): 413–437.

Stanworth, C. & Stanworth, J. (1997, Mars). Managing an Externalised Workforce: Freelance Labour-use in the UK Book Publishing Industry. *Industrial Relations Journal* , 28 (1), ss. 43 - 55.

Suarez F. & Lanzolla G. (2005). The Half-Truth of First-Mover Advantage. *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 4, p. 121-7.

Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Societies* (New York: Doubleday).

Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (1993). *Arbeidsmiljøer i medievirksomhet – kremjobb til krampa tar?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Sørensen, B. A., Seierstad, G., & Grimsmo, A. (2005). *Tatt av ordet – mediens forspill til framtidens arbeidsliv*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

The Economist (2015). There's an app for that. Hentet fra: <http://www.economist.com/news/briefing/21637355-freelance-workers-available-moments-notice-will-reshape-nature-companies-and> (nedlastet 24. februar 2016).

Tsang, M., Rumberger, R., & Levin, H. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations*, 30(2), 209-228.

Wernerfelt, B. (1985). Brand loyalty and user skills. *Journal of Economic Behavior and Organization*, no. 6, p. 381-385.

Wexler, M. N. (2010), 'Reconfiguring the sociology of the crowd: Exploring crowdsourcing', *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 31, No. 1/2, pp. 6-20.

Williamson, O. (1986). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. In Williamson, O., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy control*. Brighton, NY: Wheatsheaf Books, 101-130.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4 utg.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: intervjuguide

9.1.1 Informasjon i begynnelsen av intervjuet

- Takke for at respondentene stilte seg til disposisjon for intervju.
- Presentasjon av oss
- Presentasjon av studiens formål
- Presisjon av at vi er uavhengige uten en politisk agenda bak forskningen.
- Informere om at respondentene har mulighet til å være anonyme, men vi ber om tillatelse til å bruke bedriftens navn i oppgaven. Her vil det bli presisert at dersom det er ønskelig at noen svar anonymiseres, er dette mulig.
- Informere respondentene om at de selv bestemmer om de ønsker å svare på alle spørsmålene. Dersom det er tema eller spørsmål de ikke ønsker å snakke om eller de ønsker å trekke seg fra intervjuet har de mulighet til det.
- Informere om at vi av praktiske årsaker vil foreta opptak av samtalen. Dette er et bevist valg som er gjort for sikre at vi får med oss all informasjon og i respekt av respondentenes tid. Dersom respondenten har innvendinger mot dette vil det bli hensyntatt. Her vil det også presiseres at lydopptakene vil bli slettet etter transkribering, og vil ikke brukes til andre formål en i vår studie.
- Få bekreftet av respondenten tiden som er satt til disposisjon for intervjuet

9.1.2 Spørsmål

Bakgrunn

- Kan du fortelle kort om din stilling/rolle i bedriften?

Informasjon om bedriften

- Når ble bedriften etablert?
- Kan du si noe om grunnen til at bedriften ble etablert?
- Kan du si noe om bedriftens utvikling fra etablering til i dag?
- Har det vært noen kritiske hendelser i utviklingen som du vil trekke frem (endringer, nye måter, suksess, gjennombrudd, fiasko)
- Har dere hatt forbilder, hvilke?

- Kan du si noe om hvorvidt dere er et konsern, har datterselskaper eller juridiske enheter i ulike land?
- Kan du kort fortelle om tjenestene deres bedrift tilbyr?
- Kan du forklare hvilken inntektsmodell dere bruker? (fast beløp/ % av lønn/variasjon, frilanser/bedrift som betaler, i forkant/etterkant av oppdrag)
- Kan du si noen om årsaken til at dere har valgt denne formen for prisfastsettelse?

Bedriftens kontrakter

Kontrakt mellom bedrifter og frilansere:

- Kan du forklare litt om arbeidskraften som brukes- åpent spørsmål (hvem er de, kompetanse, alder, livssituasjon, land)
 - Hvilket motiv tror du disse har for å benytte seg av deres bedrift?
 - Hvor er arbeidstakerne lokalisert?
 - i hvilke land er arbeiderne registrert som arbeidstakere
 - I hvilket land er deres bedrift som juridisk enhet registrert?
 - Hvilke land og lovgivning er det dere forholder dere til?
- Kan du forklare hvilken form for arbeidskraft som brukes- deres tilknytningsform (faste ansatte, midlertidig arbeidskraft eller frilansere)?
 - *Hvis freelancere- hva legger dere i dette begrepet?*
 - *Er det intern variasjon i tilknytningsform?*
- Kan du si noe om årsakene til at valg av de bemanningsløsningene som dere har?
- Hvilke tjenester/goder tilbyr dere til arbeidstakerne gjennom deres plattform?
 - *Tilbyr dere for eksempel forsikringer?*
- Hvordan fastsettes kontraktene med arbeiderne, er de standardiserte eller tilpasses de?
 - *Har freelancerne mulighet til å velge mellom ulike kontrakter (med dere)?*
- Er det nye kontrakter for hvert oppdrag?
- Vil du si at utvikling av kontraktene er påvirket av lovgivning?
 - *Hvis ja, på hvilken måte?*
 - *Hvis ja, gjelder dette spesifikke land eller flere?*
- Har disse kontraktene endret seg over tid- eller er de tilsvarende som ved etablering av bedriften?
- Kan du si noe om hvilken kompetanse arbeiderne har?

- *Er det noen kompetanse som er mer dominerende enn andre?*
- *Er deres kompetanse komplementær?*
- Kan du forklare hvordan deres kvalitetssystemer sikrer at arbeidstakerne har riktig kompetanse?
 - *Tilbyr dere opplæring?*
- Kan du si noe om arbeidstiden til arbeiderne og hvor mye de jobber i løpet av en uke?
- Kan du forklare hvorvidt deres bedrift har noe ansvar/avtale for å sikre minimum nivå med oppdrag til frilansere?
- Kan du si noe om lønnsnivå til arbeiderne (hva det typisk ligger på/stor variasjon)?
 - *Er lønnen basert på oppdragene- eller uavhengig av disse?*
- Hva er typisk varighet på de ulike oppdragene?
- Hvor utføres arbeidet?
 - *Kan arbeidet utføres hvor som helst?*
- Relasjon over tid: er det mange som jobber gjennom dere over tid?
 - *Hvis ja, har disse en annen relasjon/kontrakt?*
 - *Prøver dere å skape et samfunn og et fellesskap mellom de som er knyttet til dere?*
- Kan du si noen om hvorfor du tror frilansere ønsker å benytte seg av deres tjenester?
 - *(ok at dette kommer to ganger, på dette tidspunktet kan dere spørre mer detaljert om motivasjon/situasjon- og om det er flere typiske motiver/situasjoner)*

Kontrakt med kundebedrifter:

- Kan du si noe om hvem deres kundebedrifter er, og hvilke bransjer de opererer (nisje/bredde)?
- Kan du si noe om hvor mange kundebedrifter dere har og hvordan dette har utviklet seg over årene dere har vært på markedet?
- Hvor er kundene lokalisert (geografisk)?
- Er det slik at dere levere tjenester til kunder uavhengig av deres geografiske lokasjon?
- Er det ulik lokasjon for kundebedrifter og de som utfører arbeidet?

- Kan du si noe om hvilken kompetanse kundedriftene etterspør? (høy kompetanse, standard kompetanse eller kreative løsninger)
- Hva tror dere er grunnen til at kundebedriftene velger deres løsninger/?
- Hva er innholdet i kontraktene mot kundene (garanti, score på kontrakt/arbeidsoppfølging underveis)?
- Hvordan er betalingsmodellen mot kundebedriftene- er det variasjoner?
 - *Er betalingene i forkant/etterkant av utført arbeid?*
 - *Går betalingen via dere i bedriften eller direkte mellom Freelancer og kundebedrift?*
- Hvordan utlyses oppgavene- er det bedrifter eller frilansere som tar initiativ?
 - *Hvilken rolle spiller dere som formidlingsbedrift her?*
- Kan du si noe om oppgavene som utlyses- er det konkurranser eller enkeltoppdrag?
- Er det slik at kunden selv velger freelancer- eller er det dere som avgjør dette?
- Når arbeid utføres- gjøres dette over nettverksplattformen eller er det gjennom direkte dialog mellom kundebedrift og freelancer (online utenfor)?
 - *Kjenner oppdragsgiver og den som utfører arbeidet hverandres identitet?*
- Er det mulig at ”neste oppdrag” utføres utenfor dere, altså i direkte kontakt mellom de to andre partene?
 - *Hvordan prøver dere evt. å beskytte dere mot dette?*
- Kan du si noen om hvem som har produktansvar for tjenestene som leveres: er det dere som bedrift som er juridisk ansvarlig for det som leveres eller er det arbeiderne selv?
- Hvordan er det med oppfølging av arbeidet som utføres-er det dere eller kundene selv som gjør dette?
- Er det noen form for kvalitetssikring av arbeidet som utføres?
- *Hvis ja, hvem er der som sørger for dette- hvordan praktiseres dette?*

- Kan du si noe om mulighetene for bedriftene til å gi tilbakemelding på arbeidet som utføres?
- *Hvis ja, kan du si noe om hvor ofte bedrifter velger å gi tilbakemelding på arbeidet som utføres?*
- *Hvis ja- kobles dette opp mot freelancer som har utført arbeidet?*
- *Hvis ja- brukes dette i vurdering av freelancere for fremtidige oppdrag og kan kundebedriftene si at de ønsker samme person som sist?*

Strategi

- Kan du kort beskrive bedriftens strategi?
 - Kan du forklare hvilke målsetninger dere har for å nå det strategiske målet?
 - Hvordan tror dere bedriftens omdømme i samfunnet og kunderelasjoner påvirker disse målsetningene (konkurransedyktigheten)?
- Kan du si noen om hvem som er bedriftens konkurrenter?
 - Er det andre mellomledd, freelancere og/eller ansatte hos kunden?
- Hva vil du si er bedriftens konkurransefortrinn? (Åpent spørsmål- følg svaret)
 - ***Hvis Frilansere (kompetanse):*** *På hvilken måte sørger dere for at dere klarer å beholde de beste frilanserne og forhindrer at disse tar oppdrag for andre formidlingsbedrifter som dere?*
 - ***Hvis forretningsmodell/nettverk:*** *på hvilken måte mener dere at det er vanskelig for andre formidlingsbedrifter å imitere forretningsmodellen eller tjenestene som dere tilbyr?*
- Hvordan vil du si at din bedrift skaper verdi for kundene? (Stabell & Fjeldstad)
 - Hvilken verdi tror du det har at frilansere og kunder er koblet sammen i et nettverk?
- Kan du si noe om hvordan du mener bruk av freelancere til å utføre arbeidsoppgaver bidrar til bedriftens konkurransefortrinn?
- Hva er utviklingstrekkene når det gjelder tjenestene dere tilbyr?
- Ser dere mulighet for ekspansjon?
 - *Hvis ja, på hvilken måte?*
 - *Og innen hvilke tjenester (PPT, online research osv.)*

- Kan du si noe om hva du mener er bedriftens store utfordringer i årene som kommer?

Åpent spørsmål

- I forhold til bedriftskundene
- Andre mellomledd
- Teknologisk utvikling
- Regulering
- Omdømme og aksept av virksomheten

Tilleggsspørsmål

- Er det noe du ønsker å tilføye?

9.1.3 Avslutningsvis

- Få bekreftet om vi kan kontakte respondenten dersom vi skulle ha noen oppfølgingsspørsmål.
- Informere om at transkribering av intervjuene kan sendes til respondenten for godkjenning om ønskelig.
- Takke respondenten for deltakelse i intervjuet.

9.2 Vedlegg 2: Forespørsel tilsendt bedriftene

”Hei,

Vi er to studenter fra NHH som skal skrive vår masteroppgave nå våren 2016 innenfor forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions). Oppgaven vi skal skrive omhandler fleksible ansettelsesformer med fokus på delingsøkonomi eller det som i dag mer korrekt kan omtales som formidlingsøkonomi. I den forbindelse ønsker vi å se nærmere på norske bedrifter som kobler sammen frilansere og bedrifter.

Dette er en spennende og økende trend i næringslivet i Norge, som vi tror vil bli enda mer sentral i årene som kommer. Vi lurte derfor på om vi kan gjennomføre et intervju med dere i Konsus/MBFlex/Employ, både for å bli bedre kjent med deres bedrift og bruken av delingsøkonomi i bedriftsmarkedet. Vi har ikke satt noen klar problemstilling rundt oppgaven vår enda siden vi fortsatt er i planleggingsfasen, men vi vil derimot se mer mot følgende spørsmål:

Hvilken type arbeidsrelasjon (3 typer) - fleksible arbeidsformer (3 part) brukes i din bedrift?

Hvilken strategi har bedriften, hva er konkurransefortrinnet til 3 part?

Hvem er konkurrentene og hva skaper verdi?

Hvordan utvikler disse en posisjon?

Hvordan oppstår disse bedriftene og hvordan utvikler de seg over tid?

Er det en grunn til at de har valgt å etablere slike bedrifter?

Vi hadde satt veldig pris på om dere kunne satt av tid til å la dere intervjuet.

Mvh.

Liv Helene Roverud og Tor Kristian Kjølsvik”