

# **Hvordan oppstartsbedrifter tilknytter seg og beholder kritisk kompetanse**

*“En komparativ casestudie basert på kvalitative intervjuer med seks oppstartsbedrifter”*

av

Ruben Nøttveit

Veileder: Tor Aase Johannessen

**Masteroppgave i strategi og ledelse**

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 innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Oppstartsbedrifter har en rekke utfordringer knyttet til bedriftens status som liten og ny; mangel på ressurser og legitimitet som arbeidsgiver samt ikke-eksisterende rutiner og mangel på erfaring knyttet til bemanning. Det er ikke etablert en “beste praksis”-metode for denne type bedrifters rekrutteringsstrategi og dette skaper utfordringer for entreprenører som ønsker å innovere ettersom de selv må eksperimentere med forskjellige metoder.

Denne masteroppgaven er en empirisk kvalitativ studie av seks oppstartsbedrifter basert på dybdeintervjuer. Hensikten har vært å kartlegge hvordan bedriftene har gått frem for å tilknytte seg og å ivareta kritisk kompetanse, samt å forstå hvilke vurderinger som er gjort og hvilke erfaringer de har hatt med de valg som er tatt.

Jeg fant at gründere har gode erfaringer med å tilknytte seg kompetanse gjennom aktivt eierskap, investorer med relevant kompetanse og strategisk valg av styremedlemmer.

Årsakene som blir oppgitt er blant annet knyttet til risiko og knappe økonomiske ressurser.

## **Forord**

Det har vært en utfordrende og spennende prosess å skrive denne masteroppgaven. Jeg har hatt intervjuer med interessante oppstartsbedrifter som har gitt meg innsikt i hvordan det er å være en gründer med et lite selskap i Bergen. Jeg har også studert interessante forskningsrapporter og studier som har gitt meg forståelsen av hva som er fokus i forskningsmiljøet for entreprenørskap og ledelse av menneskelige ressurser både nasjonalt og internasjonalt.

Intervjuprosessen var lærerik, og i løpet av de seks intervjuene som ble gjennomført utviklet jeg både min egen intervjuteknikk samt intervjuguiden som lå til grunn for intervjuene. Dette har gjort at kvaliteten på datasettet ble gradvis bedret fram mot de siste intervjuene som ble gjennomført. En implikasjon av dette er at datasettet kunne vært bedre og mer relevant dersom jeg hadde gjennomført intervjuene på nytt nå. Likevel synes jeg datasettet inneholder flere interessante momenter som jeg mener vil være et godt bidrag til forskning på oppstartsbedrifters kompetansemessige utfordringer.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Tor Aase Johannessen ved NHH. Hans innspill til oppgavens formål og struktur, samt hans rike nettverk blant Bergens entreprenørbedrifter har vært til stor hjelp gjennom hele arbeidsprosessen.

Jeg vil også rette en stor takk til seniorforsker Torstein Nesheim ved SNF. Han var initiativtaker til oppgavens tema og har gitt gode innspill til aktuell forskning og arbeid med datamaterialet.

Ikke minst vil jeg takke oppstartsbedriftene og deres ledere som deltok i studien og bidro med ærlige og utdypende svar om hvordan det er å være gründer og jobbe med de kompetansemessige utfordringene slike bedrifter opplever.

Til sist vil jeg også takke min samboer, Stine, for å ha motivert meg gjennom skriveprosessen, og ikke minst for å ha holdt ut med mitt monotone adferdsmønster under arbeidet med denne oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling	2
<b>2</b>	<b>Metode</b>	<b>3</b>
2.1	Valg av metode	3
2.2	Valg av casebedrifter	5
2.3	Tilgang	5
2.4	Intervjuene	6
2.5	Oppgavens reliabilitet og validitet	7
<b>3</b>	<b>Aktuell forskning og litteratur</b>	<b>11</b>
3.2	Forskning på småbedrifter og oppstartsbedrifter	12
3.3	Rekrutteringsstrategier i oppstartsbedrifter	16
3.4	Former for tilknytning av kompetanse	20
3.5	Mangler i forskningen	22
3.6	Oppsummering	23
<b>4</b>	<b>Analyse</b>	<b>25</b>
4.1	Analyse av case #1	26
4.2	Analyse av case #2	29
4.3	Analyse av case #3	33
4.4	Analyse av case #4	40
4.5	Analyse av case #5	44
4.6	Analyse av case #6	48
<b>5</b>	<b>Komparativ analyse</b>	<b>54</b>
5.1	Identifisering av hva oppstartsbedriftene anså som kritisk kompetanse	54
5.2	Valg knyttet til type kompetanse	54
5.3	Kanaler for søk etter kompetanse	59
5.4	Former for tilknytning	62
5.5	Hvordan bedriftene beholder tilknyttet kompetanse	65
<b>6</b>	<b>Konklusjon og forslag til videre forskning</b>	<b>67</b>
6.1	Hvordan søker oppstartsbedrifter etter kritisk kompetanse?	67
6.2	Hvordan tilknytter oppstartsbedrifter seg kritisk kompetanse?	67
6.3	Hvordan beholder oppstartsbedrifter kritisk kompetanse?	68
6.4	Forslag til videre forskning	69
<b>7</b>	<b>Referanseliste</b>	<b>70</b>

Vedlegg 1: Brev sendt til casebedriftene vedrørende forespørsel om deltakelse i studien

Vedlegg 2: Intervjuguide

## Figurer

<i>Figur 1 Et multi-dimensjonalt rammeverk for "fit"-vurderinger (Leung, Zhang, Wong, &amp; Foo, 2006)</i>	19
<i>Figur 2 Tidslinje for casebedrift 1</i>	26
<i>Figur 4 Tidslinje for casebedrift 2</i>	29
<i>Figur 5 Tidslinje for casebedrift 3</i>	34
<i>Figur 6 Tidslinje for casebedrift 4</i>	40
<i>Figur 7 Tidslinje for casebedrift 5</i>	45
<i>Figur 8 Tidslinje for casebedrift 6</i>	49

## Tabeller

<i>Tabell 1 Oppsummering case 1</i>	28
<i>Tabell 2 Oppsummering case 2</i>	33
<i>Tabell 3 Oppsummering case 3</i>	39
<i>Tabell 4 Oppsummering case 4</i>	44
<i>Tabell 5 Oppsummering case 5</i>	48
<i>Tabell 6 Oppsummering case 6</i>	53
<i>Tabell 7 Oversikt over kritisk kompetanse</i>	54
<i>Tabell 8 Oppsummering av valg knyttet til forretningsdrift</i>	54
<i>Tabell 9 Oppsummering av valg knyttet til produktutvikling</i>	55
<i>Tabell 10 Oppsummering av valg knyttet til forretningsutvikling</i>	56
<i>Tabell 11 Oppsummering av valg knyttet til salg og markedsføring</i>	57
<i>Tabell 12 Oppsummering av valg knyttet til bransjekompetanse</i>	58

# 1 Introduksjon

---

*“Once a new venture is founded, becomes an organization, and hires its first employees, human resource issues and forces that exist in—and influence the success of—all organizations come into play. Indeed, growing evidence suggests that an inability on the part of some founders of new ventures to successfully manage HRM issues is an important factor in their ultimate failure.”* (Baron, 2003)

I Norge i perioden 2000 til 2007 ble det etablert 380.000 foretak, hvorav kun 3,4 % har per 2010 nådd en omsetning på 20 millioner kroner som anses som “*kritisk masse*”. (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, s. 12). Hvorfor er det en utfordring å lykkes?

Oppstartsbedrifter står overfor en rekke utfordringer knyttet til bedriftens status som liten og ny; mangel på ressurser (Kale & Arditi, 1998) og legitimitet som arbeidsgiver (Williamson, 2000), samt ikke-eksisterende rutiner og mangel på erfaring knyttet til bemanning (Stinchcombe, 1965).

Det er forsket lite på hvordan små og mellomstore bedrifter, samt oppstartsbedrifter, bør gå fram for å innhente kompetanse (Baron, 2003), og det er ikke etablert en “beste praksis”-metode for denne type bedrifters rekrutteringsstrategi (Heneman & Berkley, 1999). Dette skaper utfordringer for entreprenører som ønsker å innovere ettersom de selv må eksperimentere med forskjellige metoder.

Eksisterende forskning peker på at bemanningsutfordringene i små og mellomstore bedrifter løses og oppleves annerledes enn i større foretak (Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999). Blant annet er det ofte gode kandidater for en stilling i et stort selskap ikke vil lykkes i en tilsvarende stilling i en mindre organisasjon (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, s. 226), og enkelte forskere argumenterer for at arbeidsmarkedet for store og små bedrifter bør behandles nesten som to forskjellige entiteter, fordi jobbsøkere ofte har sterke preferanser knyttet til organisasjonsstørrelsen til bedriftene de søker jobb hos. (Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999).

Et område som er lite dekket av forskningen er hvilke rekrutteringsstrategier oppstartsbedrifter benytter seg av (Cardon & Stevens, 2004).

## 1.1 Problemstilling

Oppgaven søker å bidra til fagfeltet ved å kartlegge hvordan gründere går frem for å tilknytte kritisk kompetanse til sin bedrift. Jeg har valgt følgende tre forskningsspørsmål som danner grunnlaget for oppgavens metode og fremgangsmåte:

1. Hvordan søker oppstartsbedrifter etter kritisk kompetanse?
2. Hvordan tilknytter oppstartsbedrifter seg kritisk kompetanse?
3. Hvordan beholder oppstartsbedrifter kritisk kompetanse?

Det første spørsmålet er knyttet til hvilke metoder gründere benytter seg av for å finne riktige personer eller ressurser som kan dekke inn kritisk kompetanse. Det neste er relatert til forskjellige former for tilknytning. Fast ansettelse er en vanlig form for tilknytning, men det finnes også flere andre måter å knytte kompetanse til bedriften. Til sist vil jeg se på hvordan tilknyttet kompetanse motiveres til å forbli i bedriften, spesielt med tanke på oppstartsbedrifters knapphet på ressurser og mangel på legitimitet som arbeidsgiver.

## 2 Metode

---

*"Scientific methodology needs to be seen for what it truly is, a way of preventing me from deceiving myself in regard to my creatively formed subjective hunches which have developed out of the relationship between me and my material"* (Rogers 1961, sitert i Saunders et al. 2009, s. 156)

Jeg vil i denne delen først redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har tatt, deretter beskrive prosessen jeg har vært igjennom for å samle inn oppgavens datasett. Til sist vil jeg vurdere oppgavens reliabilitet og validitet.

### 2.1 Valg av metode

Jeg har valgt å benytte meg av et eksplorativt forskningsdesign i denne oppgaven. Metoden kan benyttes til å finne ut hva som skjer ved å søke ny innsikt, stille spørsmål og aktivt se fenomener i et nytt lys. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 139). Dette er spesielt nyttig dersom man har en uklar problemstilling, eller er i tvil om hva problemet faktisk er. Et annet kjennetegn på eksplorativ forskning er at den ofte starter ut vidt, og deretter snevrer seg inn etter hvert som studien utvikler seg.

Det er ikke mange empiriske studier om temaet jeg har valgt. (Cardon & Stevens, 2004) (Baron, 2003). Oppgaven tar utgangspunkt i hvordan gründere med en forretningsidé skaffer seg kritisk kompetanse for å utvikle idéen til å gå fra idé til innovasjon og videre til nyetablering av en bedrift. Ved å velge en eksplorativ forskningsmetode fikk jeg en større frihet til å velge fokus underveis, etter hvert som jeg utførte litteratursøk og egen datainnsamling.

Videre har jeg valgt å benytte meg av komparative casestudier. En casestudie er en studie hvor man velger en forskningsstrategi som involverer en empirisk undersøkelse av et nåværende fenomen, i en kontekst fra det virkelige liv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 146). Valg av casestudie anbefales dersom man ønsker en dyp forståelse av konteksten til forskningen og hvilke prosesser som foregår (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 146). I mitt prosjekt var dette viktig, der konteksten til bedriftene som studeres er særskilt interessant i forhold til problemstillingen.

Jeg har også tatt stilling til om jeg ønsket å studere én case, eller flere, samt om jeg ønsket å utføre en holistisk studie av caset, eller en innebygd studie. Å studere flere case anbefales på



generelt grunnlag. Man kan velge å kun studere én bedrift dersom man har en god grunn for det, eksempelvis hvis man studerer et unikt tilfelle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 146). I min oppgave har jeg valgt å studere 6 bedrifter for å gi meg en større forståelse av hvilke problemer gründere må takle, ettersom studien ønsker i størst grad å få innsikt i hvordan den gjennomsnittlige oppstartsbedrift løser utfordringene. Forskjellen mellom en holistisk eller innebygget studie går ut på hvor dypt man velger å analysere casebedriftene. En holistisk tilnærming ser på helheten i organisasjonen, mens en innebygget studie ser på flere aspekter av bedriften, f.eks. ved å studere forskjellige avdelinger, teams eller arbeidsgrupper (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 146). I denne oppgaven har jeg en holistisk tilnærming. Fokus i studien er hvordan gründeren har taklet problemer knyttet til kritisk kompetanse, og da får jeg mer relevant informasjon ved å intervjué én eller flere nøkkelpersoner i toppledelsen.

Det er flere grunner til at man bør foreta kvalitative intervju når man utfører en eksplorativ studie. Dersom det er viktig å forstå grunnene til valg respondentene har tatt, eller forstå bakgrunnen for deres innstilling og meninger, bør man gjennomføre et slikt intervju (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 323). I semi-strukturerte intervjuer får jeg anledning til å stille oppfølgingsspørsmål til respondenten i den grad jeg ønsker utdypning.

Studier har også vist at ledere oftere sier ja til å stille til intervju, enn til å fylle ut en spørreundersøkelse. Spesielt gjelder dette dersom de finner temaet interessant (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 324). Sannsynligheten øker da for at jeg får studert flest mulig av de utvalgte casebedriftene.

Jeg har benyttet meg av kvalitative data i casestudiene, som jeg samlet inn ved å gjennomføre ett dybdeintervju med én nøkkelperson i casebedriftene. Videre benyttet jeg meg av semi-strukturerte intervjuer. Jeg utarbeidet da en intervjuguide som inneholdt en oversikt over tema og spørsmål som jeg ønsket å komme innpå i løpet av intervjuet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 320). Rekkefølgen, og eventuelt hvilke spørsmål som stilles, kunne da variere fra intervju til intervju. Spørsmål som kan gi god innsikt i én case, kan være overflødige i en annen. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en digital lydopptaker, og deretter transkribert og anonymisert.

### 2.1.1 Oppsummering

Studien er eksplorativ i sin design, og baserer seg på seks casestudier gjennomført på et holistisk nivå. For hver av casebedriftene har jeg gjennomført ett semi-strukturert intervju med en nøkkelperson i bedriften.

## 2.2 Valg av casebedrifter

Jeg valgte casebedrifter ut i fra to kriterier: bedriften måtte være *nyetablert* og på overordnet nivå enten være *kunnskapsdrevet* eller *kompetansedrevet*.

Årsaken til at bedriften bør være *nyetablert* er relatert til studiens reliabilitet. Dersom intervjuet foretas lenge etter oppstartsfasen, som er perioden studien ønsker å undersøke, øker faren for at respondenten husker feil (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 156), eller at intervjuet må tas med en respondent som kun har annenhånds informasjon fra oppstartsfasen. Slike tilfeller vil redusere studiens reliabilitet.

Årsaken til at bedriften må være *kunnskaps- eller kompetansedrevet* er fordi slike bedrifter ofte har et større omfang av kritisk kompetanse, enn en bedrift som ikke har det. Denne type bedrifter har behov for et høyt nivå av kunnskap eller kompetanse for å kunne levere og utvikle sine varer eller tjenester. Ved å avgrense slik vil jeg også få en fellesnevner blant casestudiene slik at de i større grad er sammenlignbar.

For å sikre bedriftenes personvern, samt legge forholdene til rette for åpenhjertige intervjuer, er samtlige bedrifter og respondenter i studien anonymisert i tråd med retningslinjer fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Intervjuguider og rutiner for anonymisering og behandling av datasettet er godkjent av NSD.

## 2.3 Tilgang

Å få tilgang til casebedriftene kan være en utfordrende prosess. Mange organisasjoner får stadig forespørsler fra studenter vedrørende deltakelse i forskningsprosesser, og har ofte hverken tid eller ressurser til å delta på noen eller alle av dem (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 169). Dersom organisasjonen skulle ha anledning til å delta i forskningsprosjektet må man fortsatt evne å interessere avgjørelsestakeren i bedriften, noe som er utfordrende av flere årsaker. Ofte ser de ikke en verdi med å delta i undersøkelsen, temaet berører områder som er forbundet med sensitiv informasjon eller at studenten som ønsker innpass fremstår som upålitelig eller inkompetent (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Som en følge av dette er det viktig å forberede seg godt, og legge en strategi for hvordan man skal få tilgang til bedriftene. Jeg utarbeidet og benyttet meg av følgende strategi for å få tilgang til casebedriftene:

1. Jeg meldte inn forskningsprosjektet til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette er påkrevd for alle studentoppgaver som skal behandle personopplysninger. NSD godkjente rutinene jeg benyttet meg av under studiet, og deres godkjennelse var en trygghet for de aktuelle kandidatene.
2. Min veileder, Tor Aase Johannessen, har et rikt kontaktnett blant entreprenørbedrifter i Bergen. Jeg fikk et følgeskriv fra ham som jeg kunne legge ved min forespørsel, hvor han gikk god for forskningsprosjektet.
3. Jeg valgte ut bedrifter i samråd med min veileder, og da valgte vi bedrifter som han har eller har hatt en forbindelse med. Dette sikret at bedriften hadde relevans for studien, samt økte sannsynligheten for at jeg fikk tilgang, ettersom de kjente til min veileder fra før.
4. Jeg utarbeidet et skriv som jeg sendte ut som brevpost (Se vedlegg 1), og la ved min veileders følgebrev.
5. Jeg fulgte opp casebedriftene én uke etter jeg sendte ut brevet. Jeg ringte kontaktpersonen jeg adresserte brevet til i bedriften, for å høre om han eller henne hadde anledning til å delta i studien, i henhold til informasjonen som stod i brevet.

I første omgang sendte jeg ut forespørsel til fem bedrifter. Av de fem var det tre som sa ja til å stille opp til intervju da jeg ringte. Det var én bedrift jeg ikke fikk tak i, selv etter gjentatte forsøk på telefon og via e-post, og én bedrift som avsto forespørselen. Bedriften som avsto forespørselen var i følge min veileder svært relevant for oppgaven. Han sendte da bedriftens leder en e-post for å høre om et intervju likevel var mulig. Da fikk jeg innpass hos bedriften få dager etter. I andre omgang sendte jeg en e-post til to nye bedrifter, da etter å ha gjennomført intervju med de første fire jeg fikk innpass til. Jeg fikk tillatelse til å gjennomføre intervju av begge to noen dager etter jeg tok kontakt.

## **2.4 Intervjuene**

Intervjuene ble foretatt på en lokasjon bestemt av respondenten, og i alle tilfellene brukte vi et egnet rom skjermet for annen støy. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide (se vedlegg 2), der jeg valgte ut hvilke spørsmål jeg stilte ut i fra hvordan intervjuene utviklet seg.

Jeg spurte før intervjuet skulle startet om respondenten ville akseptere at intervjuet ble tatt opp på bånd, samtidig som at jeg forsikret dem om at alle opplysninger ville bli bevart fortrolig, og at intervjuene ville transkriberes og deretter anonymiseres. Samtlige av respondentene gav tillatelse til bruk av opptaker.

Å avholde intervjuene var en interessant prosess som gav meg mye innsikt i hvordan gründerlivet er. Jeg fikk inntrykk av at samtlige respondenter var åpne og ærlige gjennom intervjuet. Ved ett av intervjuene snakket jeg med en respondent som ikke hadde vært ansatt i bedriften i bedriftens første fase, og dermed besvarte spørsmålene med annenhånds informasjon. Dette var utfordrende, fordi svarene da ikke er like reliable, og jeg måtte være særlig varsom når jeg behandlet det aktuelle datasettet i analysen.

En annen utfordring ved gjennomføring av intervjuene var å holde samtalen relevant for oppgaven. Noen ganger sporet samtalen av, og mye tid ble brukt på digresjoner. Dette gav på den ene side god innsikt i bedriftens kontekst, men på den annen side ble det problematisk dersom vi hadde begrenset tid for gjennomføring av intervjuet. Selv om de fleste respondentene var raus med sin tid, hendte det at jeg måtte utelate spørsmål som kunne gitt innsikt i forhold til problemstillingen grunnet tidshensyn.

## **2.5 Oppgavens reliabilitet og validitet**

### **2.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet omhandler i hvilken grad metoden for datainnsamling eller analyseprosedyren vil kunne gi konsistente funn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 156). Det vil si i hvilken grad en annen forsker vil kunne få de samme resultatene som jeg fikk, ved å følge min fremgangsmåte.

Begrepet er i utgangspunktet myntet på kvantitative undersøkelser, og er noe vanskeligere å etterprøve i kvalitative studier (Golafshani, 2003). Dette støttet også av Dalen (2004, s. 102). Hun argumenterer for at kvalitative studier har behov for egen terminologi. Hun foreslår at man nærmer seg spørsmålet om reliabilitet på en annen måte enn ved kvantitative studier ved å beskrive prosessen nøye, slik at en annen forsker kan sette seg inn i situasjonen og gjennomføre studien på tilnærmet samme måte. Hun skriver at *“beskrivelsene må omfatte forhold ved forskeren, informantene og intervjusituasjonen samt angivelse av hvilke*

*analytiske metoder som er anvendt under bearbejdingen av datamaterialet.*” (Dalen, 2004, s. 103).

Jeg har valgt å benytte meg av Dalens tilnærming, og har da i metodedelen av oppgaven forsøkt å beskrive forskningsprosessen på en god måte, samt lagt ved relevante vedlegg slik at min fremgangsmåte i størst mulig grad er kopierbar.

## **2.5.2 Validitet**

Validitet omhandler i hvilken grad funnene sier noe om hva studien i utgangspunktet skulle studere (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 157).

Drøftelsen av validitet i en studie kan deles opp i flere seksjoner; forskerrollen, forskningsopplegget, datamaterialet og tolkninger og analytiske tilnærminger. (Dalen, 2004, s. 105). Jeg vil ta for meg hvert av temaene når jeg diskuterer oppgavens validitet.

### *2.5.2.1 Validitetsdrøfting av forskerrollen*

Det er viktig å presentere forskeren, og hvilken tilknytning han har til fagfeltet og studien som gjennomføres. Dette vil gjøre leseren av oppgaven i stand til og kritisk vurdere om hvorvidt forskerens situasjon eller tilknytning til oppgavens fagfelt vil være med på å forme resultatene (Dalen, 2004, s. 105).

Jeg er avgangsstudent ved NHH. Jeg valgte oppgaven ut i fra mitt faglige fokus ved gjennomføring av mastergraden, samt at jeg har jobbet som daglig leder på deltid i én oppstartsbedrift og i én liten bedrift ved siden av studiet. Dette samlet gav meg interesse og motivasjon til å velge en oppgave hvor jeg kunne gå i dybden på spørsmål rundt oppstartsbedrifter og forretningsutvikling i markedet for SMB<sup>1</sup>.

### *2.5.2.2 Validitetsdrøfting av forskningsopplegget*

Dalen (2004, s. 106) foreslår å dele drøftingen av forskningsoppleggets validitet i to deler; *utvalg* og *metodisk tilnærming*.

*Utvalg* er ved kvantitative studier en validering om utvalget fra populasjonen som studeres er på en slik måte at man kan finne et reliabelt gjennomsnitt av populasjonen. Denne

---

<sup>1</sup>Små og mellomstore bedrifter

tilnærmingen er ikke mulig i kvalitative studier, hvor ofte målet er å finne individuelle opplevelser og erfaringer ved deltakerne i utvalget. Her er det viktigste at man har såkalte “tykke beskrivelser” av respondentenes uttalelser, noe som innebærer at forsker ikke bare noterer hva som blir sagt, men også fortolker det som kommer frem under intervjuene (Dalen, 2004, s. 107). Jeg har i oppgaven forsøkt å presentere datamaterialet på en slik måte at mest mulig informasjon er tilgjengelig for leser av denne oppgaven, og at informasjonen som gjengis er bearbeidet med tanke på helhetsinntrykket som kom frem i løpet av intervjuet med hver av respondentene.

*Metodisk tilnærming* gjelder i hvor stor grad spørsmålene som er stilt er relevant for problemstillingen, om datamaterialet er lagret og gjengitt på en god måte, samt at prosessen fra intervju til endelig utskrift er gjengitt.

Intervjuguiden er laget med tanke på problemstillingen. Tema rundt rekruttering, tilknytningsformer og bevaring av kompetanse (motivasjon) er godt dekket, og i tillegg er spørsmål rundt konteksten, legitimitetsproblemer, økonomiske utfordringer og oppstartsproblemer tatt med. Jeg mener at dette danner et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Intervjuguiden ble også revidert etter hvert intervju, noe som førte til noen mindre endringer i spørsmålsstillingen i intervju 2-6 i forhold til intervju 1.

Intervjuene ble tatt opp ved bruk av en digital lydopptaker, og deretter transkribert i sin helhet. I neste fase anonymiserte jeg transkripsjonene ved å ta vekk alle navn på personer og bedrifter som kunne være med å identifisere casebedriftene. Til sist gjorde jeg enda en revisjon av transkripsjonene der jeg fjernet irrelevant informasjon som kunne være med på å identifisere bedriftene for personer som har kjennskap til den aktuelle bedriften fra før. NSD krever også at originalopptakene skal slettes ved prosjektavslutning, noe som jeg har utført.

Denne prosessen har gjort at datamaterialet ikke kan nøyaktig reproduseres i forhold til hva som ble sagt under intervjuet. Jeg har etter beste evne sørget for at den endelige transkripsjonen er så presis og relevant som mulig, uten å kompromittere casebedriftenes identitet.

### *2.5.2.3 Validitetsdrøfting av datamaterialet*

Dalen (2004, s. 109) legger vekt på at spørsmålene som stilles, måten de blir stilt på, kvaliteten på det tekniske utstyret, og selve transkriberingen er gjennomprøvd før jeg foretar selve intervjuene.

Før jeg gjennomførte intervjuene fikk jeg tilbakemelding på intervjuguiden av min veileder, noe jeg anser som en kvalitetssikring av spørsmålene og temaene som tas opp. I tillegg testet jeg både kvaliteten på lydopptakene, samt om disse lot seg transkribere på en hensiktsmessig måte i forkant av intervjuene. Ved gjennomføringen av intervjuene, samt transkriberingen i etterkant opplevde jeg ingen tekniske problemer. Det er også mitt inntrykk at spørsmålene og temaene som ble tatt opp lot respondentene snakke fritt rundt temaene, slik at datamaterialet i størst mulig grad reflekterer respondentens opplevelser og prioriteringer av de tema oppgaven undersøker.

#### *2.5.2.4 Validitetsdrøfting av tolkninger og analytiske tilnærminger*

*Tolkningsvaliditet* omhandler i hvilken grad tolkningene som er gjort er korrekte. Dersom jeg leser feil betydning ut i fra utsagn fra respondentene er dette med på å svekke *tolkningsvaliditeten* til oppgaven. Hensikten med tolkningen skal være å få formidlet respondentens egne opplevelser og forståelse av de tema som blir berørt på en god måte (Dalen, 2004, s. 109). Likevel forutsettes det at forskeren klarer å tolke svarene til respondenten ut i fra et helhetsbilde av situasjonen og konteksten respondenten befinner seg i. En forutsetning for å kunne oppnå denne formen for validitet er at intervjuene som er foretatt har gitt gode og fylldige besvarelse fra respondentene.

Jeg har respekt for hvor vanskelig det er å forstå hva som ligger bak uttalelsene til respondentene, og jeg har derfor i minst mulig grad tillagt utsagn mer verdi eller mening enn hva som eksplisitt kommer fram i intervjuene. Intervjuene som er gjort har i stor grad fylldige og beskrivende svar, og gir et godt bilde av de følelser og meninger som ligger bak svarene som gis. Jeg mener derfor at oppgaven har god *tolkningsvaliditet*.

*Teoretisk validitet* kan tolkes som en beskrivelse av i hvor stor grad fenomener som beskrives i analysen av datasettet kan relateres til teori (Dalen, 2004, s. 109).

Jeg har gjennomført en kritisk litteraturstudie av fagfeltet. I analysedelen vil jeg knytte analysen opp mot fenomener, funn og teorier fra denne litteraturen, slik at oppgaven styrker sin *teoretiske validitet*.

### 3 Aktuell forskning og litteratur

---

Koblingen mellom entreprenørskap og ledelse av menneskelige ressurser (LMR<sup>2</sup>) har tradisjonelt manglet fokus fra forskere, både fra forskere innen fagfeltet entreprenørskap, og fra fagfeltet LMR. (Baron, 2003); (Cardon & Stevens, 2004). I de senere år har flere forskere publisert artikler og studier som omhandler LMR i oppstartsbedrifter og mindre bedrifter (Baron, 2003); (Barrett & Mayson, 2006); (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006); (Shane & Venkataraman, 2000), men fremdriften har vært treg (Soriano, Dobón, & Tansky, 2010). Dette har gjort det til en utfordring for meg å finne frem til aktuell og anerkjent forskning.

Jeg har valgt å dele opp gjennomgangen av forskning og litteratur i fire deler. Først vil jeg behandle forskning på små bedrifter og oppstartsbedrifter. Hva er forskjellen på store og små bedrifter, og hvilke utfordringer står en oppstartsbedrift overfor? Førstnevnte er et viktig skille som påpekt av Barret og Mayson (2006): *“Not all small firm owners are entrepreneurs and not all small firms are entrepreneurial. Many small firms are not the site for innovation while many small firm owners do not have business growth as a goal”*. Viktigheten av dette skillet støttes også av Cardon og Stevens (2004).

*“Liabilities of newness and smallness are the key environmental constraints faced by entrepreneurial firms in human resource acquisition.”* (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006)

Jeg vil deretter presentere konseptene “utfordringen å være ny” som i følge Leung et al. (2006) er hovedutfordringen til oppstartsbedrifter når det kommer til tilknytning av arbeidskraft. “Utfordringen å være ny” ble først brukt av Stinchcombe (1965) i hans kjente verk “Social Structure and Organizations.” Selv om artikkelen ble publisert for over 50 år siden, blir frasen ofte sitert i nyere studier i forbindelse med forskning innen entreprenørskap. (Cardon, 2003); (Lounsbury & Glynn, 2001); (Zott & Huy, 2007). Jeg vil også behandle begrepet “utfordringen å være liten” samt forskning som er relatert til legitimitet hos oppstartsbedrifter.

---

<sup>2</sup> LMR; ledelse av menneskelige ressurser er den norske oversettelsen for HRM; Human Resource Management.  
Side 11 av 73



Del to av gjennomgangen omhandler hvordan bedrifter finner riktige personer til å bidra i bedriften. Jeg vil blant annet vie plass til å diskutere forskning rundt gründeres bruk av sosialkapital og sosiale nettverk.

Deretter vil jeg gå inn på hvilke former for tilknytning en bedrift kan benytte seg av, samt hvilke identifiserte fordeler og ulemper de forskjellige formene medfører. Jeg vil også her presentere forskning relatert til forskjellige belønningsformer og metoder for å beholde allerede tilknyttet kompetanse.

Til sist vil jeg gi en oversikt over mangler i den eksisterende forskningen. Manglene ble godt dokumentert i en litteraturstudie av Cardon og Stevens (2004), og deres artikkel vil danne grunnlaget for oversikten.

### **3.1.1 Hva er ledelse av menneskelige ressurser?**

Ledelse av menneskelige ressurser, heretter LMR, kan beskrives som *”organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”* (Nordhaug, 2002, s. 16).

### **3.1.2 Hva er entreprenørskap?**

Entreprenørskap kan beskrives som *“identifisering og utnyttelse av tidligere uutnyttede muligheter”*, mens en entreprenør kan beskrives som *“en person som tar på seg å etablere et foretak som har mulighet for profitt eller suksess. Entreprenører skiller seg ut ved at de er i stand til å akkumulere og bruke kunnskap, i tillegg til at de er i stand til å mobilisere resurser for å utnytte en spesifikk forretningsmulighet eller et sosialt mål”* (Dorf & Byers, 2008, ss. 4-6).

## **3.2 Forskning på småbedrifter og oppstartsbedrifter**

I Norge er definisjonen at småbedrifter har inntil 20 ansatte, mens mellomstore bedrifter har mellom 20 og 100 (Finans- og tolldepartementet, 1995, s. 44). Mye av dagens forskning er utført i USA. Her defineres småbedrifter som inntil 500 ansatte (Williamson, 2000) (Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999), altså kan begrepet SMB, hvis brukt i forbindelse med amerikanske forskningsresultater, gjelde bedrifter helt opp til 500 ansatte.

### 3.2.1 Argumentasjon for at forskning på store foretak ikke er direkte overførbart til små foretak.

Mye av eksisterende LMR kunnskap basert på forskning i etablerte bedrifter kan også være relevant for mindre bedrifter, og ikke minst oppstartsbedrifter. Cardon & Stevens (2004) hevder at selv om dette stemmer, er det en økende mengde bevis som tyder på at det kan være større forskjeller på hvordan rekruttering, belønningssystemer eller former for motivering best gjøres i store bedrifter kontra oppstartsbedrifter. En av hovedutfordringene ved denne type spørsmål er at det eksisterer lite empiriske data som kan avklare om hvorvidt dette stemmer (Baron, 2003). I følge en litteraturstudie gjennomført av Cardon & Stevens (2004) er det mye vi ikke vet om menneskelige ressurser i små og nyetablerte bedrifter. Det er forsket lite på hvordan denne type bedrifter tar vare på og utvikler nøkkelpersonell.

Barber et al. (1999) studerte forskjeller i jobbmarkedet for store og små bedrifter. I studien var små bedrifter definert som bedrifter med mindre enn 500 ansatte. Blant hovedfunnene fant de blant annet at:

- a) Rekrutteringsprosessen i større bedrifter er langt mer byråkratisk, formell og ressurskrevende enn hva som er normalt i mindre bedrifter.
- b) Større bedrifter har oftere en dedikert enhet til rekruttering.
- c) Større bedrifter bruker i langt større grad ressurser på trening av deres rekrutteringsstab

Fra et arbeidstakersynspunkt fant de også at arbeidstakere har en definitiv preferanse i forhold til størrelse på bedriften de søker på, og at dette er en viktig del av arbeidstakeres søkekriterier. Det argumenteres for at jobbsøkermarkedet for store- og mellomstore bedrifter bør behandles som to separate entiteter (Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999). Et annet argument for hvorfor man bør behandle markedene som to separate entiteter, er at kandidater som vil være godt egnet i større foretak, kan være uegnet i mindre, selv om kandidatens CV og attester er imponerende.

*“Vi har vært borti mange eksempler der seniorpersoner med imponerende CV-er og fantastiske talegaver er blitt ansatt og deretter har vist seg å ikke være motivert til å legge inn den innsatsen som en vekstbedrift krever. Enda verre – deres bedagelige tempo har hatt en tendens til å smitte over på resten av organisasjonen.” (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, s. 226)*

LMR-praksisen er mer formalisert i større foretak enn i mindre, noe som en studie utført i Nederland på 16 bedrifter i SMB markedet viste. De fant at det var en klar sammenheng mellom størrelse på bedriften, og om hvorvidt bedriften hadde formalisert LMR praksisen (Kok & Uhlener, 2001). Selv om studien kun omfattet bedrifter i SMB markedet, er dette en klar indikasjon på at tilsvarende er gjeldene på større bedrifter.

### **3.2.2 Forskjellen mellom *etablerte småbedrifter* og *oppstartsbedrifter*.**

Det er også en viktig forskjell mellom små bedrifter og oppstartsbedrifter, selv om disse også deler en del karakteristikk. Oppstartsbedrifter har to veldokumenterte utfordringer; *å være ny*, og *å være liten* (Cardon & Stevens, 2004). Små bedrifter på sin side, har ikke utfordringen å være ny, men kun utfordringen å være liten, med de begrensninger det medfører.

### **3.2.3 Utfordringen ‘å være ny’**

Frasen “liability of newness”, eller “utfordringen ved å være ny”, ble først brukt av Arthur Stinchcombe i hans artikkel “Social Structure and Organizations” som ble publisert i 1965. Han hevdet at det er en større risiko for at nye organisasjoner feiler, enn etablerte organisasjoner, og at denne risikoen reduseres etter hvert som organisasjonen blir eldre. (Stinchcombe, 1965, s. 148). Stinchcombe identifiserte fire årsaker til dette:

1. Nye organisasjoner involverer nye roller, som må læres. I eldre organisasjoner vil rollene kunne læres til nye medarbeidere fra eksisterende medarbeidere, noe som reduserer sjansen for problemer.
2. Prosessen som må til for å utvikle rollene i organisasjonen er tidkrevende, kan føre til konflikt, og gir midlertidig ineffektivitet.
3. Nye organisasjoner er avhengig av sosiale relasjoner mellom fremmede. De kjenner hverken sine ansatte eller kulturen som er til stede, i like stor grad som etablerte bedrifter. I etablerte bedrifter har ofte mange ansatte jobbet der over lengre perioder, og man kan ha tillitt til at man kjenner til deres etikk og moral.
4. Etablerte organisasjoner har fordelen av at de har en eksisterende kundebase, som kjenner deres produkt, og har ofte bygget opp sine egne systemer for å være kompatibel med produktet. Dette er ikke gjeldende for nyetablerte foretak.

### **3.2.4 Utfordringen ‘å være liten’**

“*Liability of smallness*”, eller “utfordringen ved å være liten”, hadde sitt utspring i en artikkel av Aldrich og Auster publisert 1986, hvor de fant ut at dersom bedriften var liten, kunne dette

gjøre det problematisk å overleve (Kale & Ardit, 1998). Årsaken skyldes at mindre bedrifter har dårligere finansielle ressurser, blant annet fordi de ikke har den samme støtte fra banker og andre finansielle institusjoner. Dette gjør bedriften sårbar i nedgangstider ettersom de ikke har de samme mulighetene til likviditetsreserver som større bedrifter.

Små bedrifter har også mangel på legitimitet som arbeidsgiver (Williamson, 2000), der potensielle arbeidstakere ikke ser de samme mulighetene som hos større foretak til å tilby langsiktige arbeidsforhold og en karriere.

### **3.2.5 Legitimitet hos oppstartsbedrifter**

En utfordring som gjelder både bedrifter som er ny, og bedrifter som er liten, er mangel på *legitimitet*, både som arbeidsgiver, leverandør og kunde (Williamson, 2000).

Jeg har valgt å legge til grunn Suchmans (1995) definisjon av legitimitet. Denne er ofte sitert i senere artikler (Rutherford, Buller, & Stebbins, 2009) og ifølge forfatteren selv er den bred og inkluderende.

*“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.”* (Suchman, 1995)

Legitimitet kan altså tolkes som graden av tiltro interessenter<sup>3</sup> har til bedriften.

For at en bedrift skal kunne tilknytte seg nødvendig kompetanse og ressurser har de behov for legitimitet. Dersom en nyetablert bedrift får økt sin legitimitet, vil den også få bedre tilgang på ressurser. (Dorf & Byers, 2008, s. 301)

Det er flere kilder til legitimitet, og jeg gjengir her noen av Dorf & Byers (2008, s. 301):

- Reguleringer: Bedriften har akkrediteringer og referanser.
- Sosiale: Bedriften kan tilby gode vilkår for ansatte, samt at de har et godt nettverk og image.

---

<sup>3</sup> Interessenter er entiteter som er kritisk for bedriften; investorer, ansatte, leverandører, kunder o.l., eller som ikke er kritisk for bedriften, men som kan være med å påvirke bedriftens suksess eller fiasko, eksempelvis media (Blowfield & Murray, 2008, s. 164).

- Industri: At bedriften er i en attraktiv og respektert industri, samt at forretningsmodellen er kjent og forstått.
- Talent: Bedriften har tilknyttet seg kjente personer som er respektert.
- Lokasjon: Synlig og sentralt plassert, eller at bedriften er lokalisert innen en industriklynge.
- Intellektuell eiendom: Besittelse av forretningshemmeligheter, patenter og opphavsrettigheter.

Dorf & Byers (2008, s. 301) identifiserer legitimitet som en kritisk oppgave som må løses for at bedriften skal kunne etablere seg og vokse. Dette bekreftes også i andre publiserte artikler (Hargreaves, 2003) og (Rutherford, Buller, & Stebbins, 2009).

I en studie gjennomført av Lounsbury & Glynn (2001) fant de at det var viktig for entreprenører å kunne utvikle historier om hvem de er, og hvordan deres idéer og kvaliteter kan lede til fremtidig gevinst for både konsumenter og samfunn (interessenter). Videre argumenterer de for at det er viktig at for å få økt legitimitet som følge av fortellingen, er det viktig at den er konstruert slik at den balanserer behovet for legitimitet, med hva som er sosialt akseptert.

Det er viktig for gründere å ha et bevisst forhold til hvordan de velger å bygge opp sin legitimitet. Dersom gründeren forteller usannheter for å forbedre sitt omdømme, vil dette, dersom det oppdages, bli oppfattet som uetisk atferd av interessenter (Rutherford, Buller, & Stebbins, 2009). Resultatet av å bygge legitimitet på feilaktig grunnlag kan føre til mistillit mellom interessenter og entreprenøren (Rutherford, Buller, & Stebbins, 2009).

Zott og Huy (2007) fant at entreprenører kan skape legitimitet for bedriften gjennom symbolske handlinger, det vil si handlinger som strekker seg forbi selve produktet bedriften leverer. Med dette menes det at entreprenøren kan fokusere på egenskaper ved seg selv, eller sin bedrift, istedenfor å fokusere på egenskaper ved produktet. Et resultat av slike symbolske handlinger er at entreprenøren kan få flere ressurser tilgjengelig enn han ellers ville ha fått.

### **3.3 Rekrutteringsstrategier i oppstartsbedrifter**

Rekrutteringsstrategier kan defineres som *“Activities designed either to increase the number or to change the characteristics of individuals who are willing to consider applying for or accepting a job.”* (Rynes & Barber, 1990, s. 287)

Det er helt essensielt for oppstartsbedrifter å tiltrekke seg kritisk kompetanse, slik at de kan tilby sine produkter og tjenester. Men forskning tyder på at dette er en av de vanskeligste oppgavene gründeren, eller gründerteamet, har (Williamson, Cable, & Aldrich, 2002); (Graham, Murray, & Amuso, 2002); (Hornsby & Kurato, 1990). Oppstartsbedrifter har også flere utfordringer med rekruttering enn større og veletablerte bedrifter; forskning har vist at oppstartsbedrifter mangler både ressurser og legitimitet til å skaffe den kompetansen de har behov for (Williamson, 2000).

Nyetablerte foretak benytter seg ofte av impulsive og dårlig planlagte strategier for å tiltrekke seg arbeidskraft og kompetanse (Heneman & Berkley, 1999). Bedriften fokuserer på å screene arbeidsmarkedet for tilgjengelige kandidater, istedenfor å definere hvilken type kandidater de ønsker å tilknytte seg. Dette kan igjen lede til at potensielle ansatte og andre interessenter får inntrykk av at bedriften ikke har tilstrekkelig med legitimitet som arbeidsgiver (Williamson, 2000).

En studie gjennomført i USA studerte 1000 tilfeldig utvalgte bedrifter med mellom 20 og 99 ansatte. De fant at bedriftene brukte et bredt spekter av rekrutteringsstrategier, men at det ikke fremkom noen "beste praksis" for hvordan små bedrifter tiltrekker seg arbeidskraft. En implikasjon av resultatet er at bedriftsledere bør være varsom med å kopiere andre SMB bedrifters rekrutteringsstrategier, ettersom hva som fungerer for én bedrift ikke nødvendigvis er hensiktsmessig for en annen. Artikkelen anbefaler likevel at dersom bedrifter ønsker å kopiere andre bedrifters rekrutteringsstrategier bør de velge bedrifter som har en egen personalavdeling, samt at de er lokalisert i samme område og industri som ens egen bedrift. (Heneman & Berkley, 1999). Bedrifter i SMB markedet frarådes også å kopiere "beste praksis" for rekruttering hos større foretak. En studie som ble gjennomført viste at hva som er gunstig for store foretak ikke nødvendigvis er bra for mindre bedrifter (Williamson, Cable, & Aldrich, 2002).

Personkarakteristikk er svært viktig for nyetablerte bedrifter (Deshpande & Golhar, 1994). Det at personen som blir ansatt passer inn i miljøet kan være kritisk for om hvorvidt han eller hun er en god ressurs for bedriften. Studier har vist at gode ansatte i oppstartsbedrifter har verdier og aspirasjoner som er lik gründerens (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006). I tillegg argumenterer Dahle et al. (2010) for at kandidatens motivasjon bør være én av de viktigste faktorene i en rekrutteringsprosess; *"Vi rekrutterer den mest motiverte av de kvalifiserte"*

*søkerne*". (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, s. 226). Dette er begrunnet med at motivasjon og engasjement i en oppstartsbedrift kan være vel så viktig som ferdigheter og kompetanse.

I tillegg skifter behovet for egenskaper hos de ansatte fra fase til fase for entreprenørbedrifter. En studie påpekte at der *lik personlig bakgrunn* var viktig i oppstartsfasen, ble *funksjonell diversitet* et viktigere ansettelseskriterie i vekstfasen (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006). Dette er et viktig moment for bedriften å ha med seg i utvelgelsesprosessen.

### **3.3.1 Sosialkapital og nettverksaktiviteter**

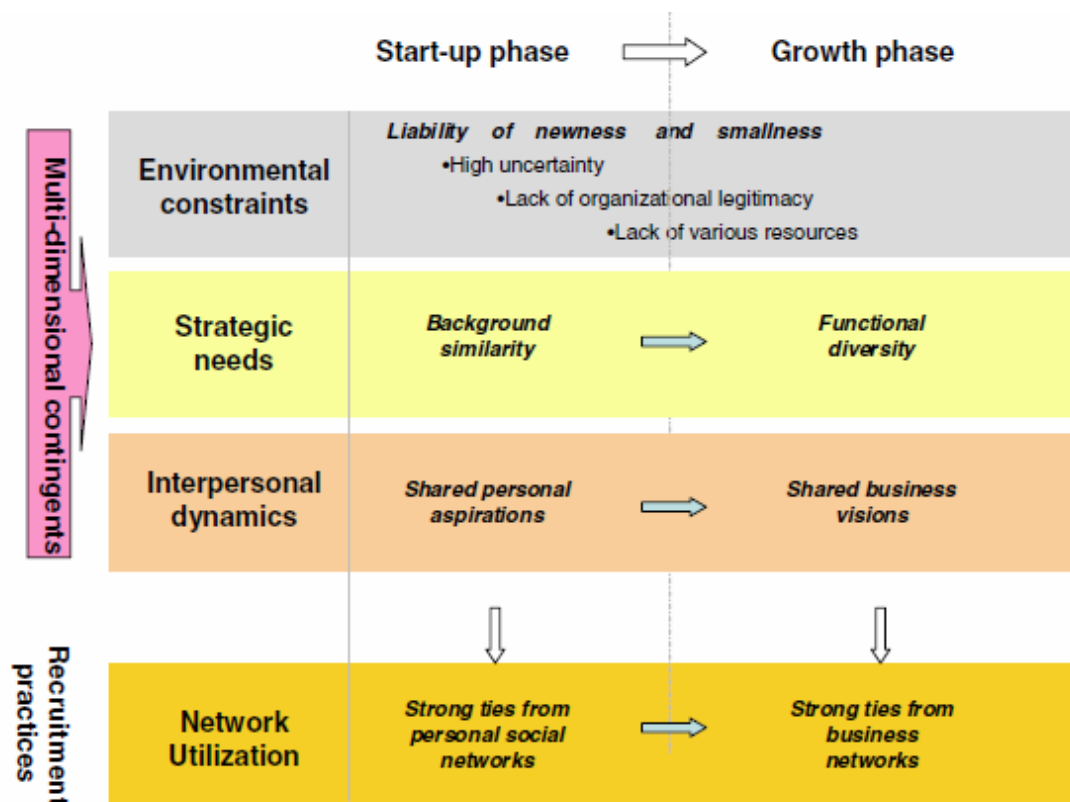
Entreprenører behøver informasjon, kapital, ferdigheter og arbeidskraft for å starte forretningsaktiviteter. Selv om de ofte besitter én eller flere av disse ressursene selv, må de ofte trekke på sine kontakter for å tilknytte seg det de mangler. Dersom entreprenøren lykkes å tiltrekke seg ressurser gjennom sine kontakter kaller vi dette *sosialkapital* (Greve & Salaff, 2003). Sosialkapital kan defineres som "*akkumulering av aktive kontakter blant mennesker i et nettverk*" (Dorf & Byers, 2008, s. 289)

Sosialkapital kommer fra entreprenørens *sosiale nettverk*. Nettverket har tre egenskaper som påvirker entreprenørens evne til å øke sin sosiale kapital; størrelse, posisjon og struktur. Entreprenøren kan øke størrelsen for å få tilgang på kritisk informasjon og andre ressurser fra kompetansepersoner. Ved å posisjonere seg riktig i nettverket kan de redusere avstand til viktige kontakter. Det er to former for relasjoner innad i nettverket. Den første er relasjoner der kontakten kun har én relasjon inn i det sosiale nettverket, mens den andre er mer kompleks, der kontaktene danner relasjoner også innad i nettverket, og kan slik øke verdien nettverket har for entreprenøren (Greve & Salaff, 2003).

I en studie utført av Greve og Salaff (2003) deler de inn entreprenørens bruk av sosialkapital i 3 faser. Motivasjon, planlegging, og etablering eller overtakelse. De fant at entreprenøren har det minste nettverket i fase én og det største i fase to, og så noe mindre i fase 3. De fant også at entreprenøren brukte minst tid i fase 1 og mest tid i fase 2 på nettverksaktiviteter og vedlikehold av nettverket.

Entreprenører velger sine relasjoner med omhu i første fase, som er motivasjonsfasen. Her foretrekker de og kun å inkludere sine tetteste relasjoner, slik at idéen de har blir diskutert innenfor trygge rammer. I planleggingsfasen ekspanderes nettverket for å inkludere flere i diskusjonen. I fase 3, etablering, reduseres nettverket noe, til kun å inkludere medlemmer som er viktige for bedriften; dem som ønsker å bidra (Greve & Salaff, 2003).

Greve og Salaff (2003) hevder at en vellykket overgang fra fase 1 til 3 kan avhenge av entreprenørens posisjon i sitt sosiale nettverk, og ikke minst hans eller hennes evne til å utvikle dette.



Figur 1 Et multi-dimensjonalt rammeverk for "fit"-vurderinger (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006)

Oppstartsbedrifters bruk av nettverk endrer seg i forhold til hvilken fase bedriften befinner seg i. Figur 1 gir en oversikt over hvilke vurderinger som anbefales å gjøre i to forskjellige faser; oppstartsfasen og vekstfasen (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006). I oppstartsfasen bør bedriften vurdere å tilknytte seg personer med like personlige verdier og aspirasjoner, og denne typen mennesker finner gründeren oftest i sitt personlige sosiale nettverk.

I vekstfasen bør gründeren vurdere kandidater som har funksjonell diversitet i forhold til resten av personalet, og fokusere på at vedkommende deler bedriftens visjon, heller en gründerens personlige aspirasjoner. Her er det naturlig og søke etter kandidatene i sitt profesjonelle nettverk.

Sosialkapital kan også være en kollektiv eiendel. Bedrifter som mangler egen sosialkapital kan gå sammen i klynger og dermed skaffe seg sosialkapital gjennom andre bedrifter. Selv bedrifter som er rik på sosialkapital kan tjene på å delta i slike klynger. En forklaring på dette



er at en slik bedrift kan bruke klyngen til å ta lære av feil andre klyngemedlemmer har gjort (Aarstad, Haugland, & Greve, 2010).

### **3.4 Former for tilknytning av kompetanse**

#### **3.4.1 Ordinær ansettelse – fast eller midlertidig**

Bedrifter kan tilknytte seg arbeidskraft ved å ansette personer i selskapet, enten som fast ansatt, det vil si ikke tidsbegrenset, eller midlertidig ansatt, der man ansetter for en avtalt periode. Den norske lov setter begrensninger på bedrifters anledning til å benytte seg av tidsbegrensede arbeidsavtaler, der utgangspunktet i norsk rett er at slike avtaler skal være uten tidsbegrensning (Det Kongelige Arbeids- og Sosialdepartement, 2004-2005, s. 202). Unntak fra denne regelen er blant annet ved bruk av vikariater eller dersom arbeidet som utføres atskiller seg fra oppgaver som normalt utføres i virksomheten.

Ulempen med fast ansettelse av personell er at det reduserer bedriftens fleksibilitet. Spesielt for oppstartsbedrifter som sliter med få ressurser (Kale & Arditi, 1998);(Stinchcombe, 1965) er det utfordrende å ha bundet opp høye faste lønnskostnader, ettersom de da kan få utfordringer knyttet til negative markedsconjunkturer der for eksempel etterspørselen etter bedriftens produkter reduseres (Williamson, 2000).

OECD har anbefalt Norge en generell oppmykning av arbeidsmiljøloven for å øke adgangen til midlertidige ansettelser. De begrunner det med at det vil styrke fleksibiliteten til bedrifter og arbeidssøkere, samt øke konkurransekraften (OECD, 2004, s. 18). Spesifikt anbefaler de å tillate individuelle avtaler for kontraktlengde og kompensasjon ved avskjedigelse, istedenfor at dette kun reguleres ved lov eller gjennom fagforeninger.

#### **3.4.2 Innleid arbeidskraft**

Sett i lys av at oppstartsbedrifter har ressursknapphet og mangel på legitimitet, kan det med fordel diskuteres bruk av innleid arbeidskraft. Dette kan være arbeidskraft fra bemanningsbedrifter, konsulentfirma eller selvstendig næringsdrivende (Cardon, 2003).

Noen av de potensielle fordelene ved bruk av innleid arbeidskraft er fleksibilitet, reduserte faste kostnader og læring av ny kunnskap innad i organisasjonen (Nesheim, Olsen, & Kalleberg, 2007). Nesheim et al (2003) argumenterer også for at bedrifter i større grad bør vurdere eksterne personer til å utføre bedriftens kjernevirksomhet, der de hevder at eksterne

arbeidskraft “*kan tilføre kunnskap om «beste praksis» samt nye perspektiver og ideer som kan kombineres med bedriftens interne ressurser for å utvikle konkurransefortrinn*”.

Bedrifter kan også bruke innleid arbeidskraft til å utsette eller la vær å øke sine faste stillinger grunnet økt etterspørsel. Dette reduserer risikoen for bedriften ettersom den økte etterspørselen kan være midlertidig.

Noen av de potensielle ulempene ved bruk av innleid arbeidskraft er manglende tilgjengelighet, at de får arbeidskraft som har andre mål enn bedriften, samt risiko for at bedriftens kunnskap lekkes til konkurrentene. Innleid arbeidskraft kan være demoraliserende for de øvrige ansatte, og det kan gå utover tilliten ordinære ansatte har overfor ledelsen. Det er flere grunner til dette, blant annet mottar ofte ansatte i organisasjonen og innleid arbeidskraft forskjellig kompensasjon. Dette er en kilde til frustrasjon hos noen ansatte, og kan føre til at de føler seg urettferdig behandlet. Tilstedeværelsen av innleid arbeidskraft kan også føre til at de ansatte føler at sin posisjon i bedriften blir truet, og at de da frykter at sin egen stilling kan bli erstattet av eksternt personell (Pearce, 1993).

Oppstartsbedrifter kan få potensielt store fordeler ved bruk av innleid eller midlertidig arbeidskraft. Det anbefales disse å vekte fordelene og ulempene mot hverandre når de skal vurdere bruken av slik arbeidskraft, slik at bedriften benytter seg av denne typen for arbeidskraft i de roller og funksjoner der dette er hensiktsmessig. Cardon (2003) anbefaler spesielt å innleie *grenseløse arbeidere*. Hva som skiller grenseløse arbeidere fra andre som er i markedet for midlertidig ansettelse, er deres *preferanse for midlertidig arbeid, ferdighetsnivå og erfaring* (Marler, Barrigner, & Milkovich, 2002). Fordelen for oppstartsbedrifter er at de får arbeidskraft som er dyktig, trives i et hektisk miljø, og som ikke har behov for fast ansettelse, men heller ønsker å jobbe ut i fra hvilke behov bedriften har (Cardon, 2003).

Cardon sin forskning er basert på bedrifter i USA. I motsetning til USA har Norge et relativt strengt stillingsvern som begrenser bedrifters anledning til å benytte seg av midlertidig eller innleid arbeidskraft (OECD, 2004).

### **3.4.3 Opsjoner og eierskap**

Ansatte i oppstartsbedrifter må ofte akseptere å ikke få full økonomisk kompensasjon i bedriftens første leveår, grunnet oppstartsbedrifters knapphet på ressurser. Et alternativ som da kan brukes for å tiltrekke seg ansatte er tilbud om aksjer og opsjoner i bedriften, slik at den

ansatte får noe igjen for å utsette full økonomisk kompensasjon i henhold til sitt kompetansenivå og sine personlige krav til lønn (Dorf & Byers, 2008, s. 293).

Det er tre dimensjoner ved ansettelse i en oppstartsbedrift som kan påvirke en arbeidstakers ønske om å være ansatt i bedriften. Disse er *risiko*, *eierskap* og *fleksibilitet*. Risiko er når bedrifter tilbyr opsjoner og aksjer til de ansatte, ofte i stedet for høy lønn, noe som vil gi den ansatte en belønning som er relatert til bedriftens grad av suksess. Eierskap kan også nyttes som motivasjon, ved at ansatte som mottar aksjer får tilfredsstillende av å være eier. Til sist er det fleksibilitet. Oppstartsbedrifter er ikke i like stor grad tynget ned av byråkrati som større, etablerte bedrifter. Det kan gi de ansatte mer frihet til å velge sine egne oppgaver og arbeidstider (Graham, Murray, & Amuso, 2002).

Belønningen påvirker hvilken type ansatte som til enhver tid ønsker å være en del av oppstartsbedriften. En høy risk-faktor i begynnelsen vil tiltrekke seg ansatte som er risikosøkende, men denne gruppen vil også kunne trekke seg vekk fra bedriften etter hvert som tiden går, dersom sannsynligheten for at bedriften skal feile øker (Graham, Murray, & Amuso, 2002). Oppstartsbedriften har også en utfordring når det kommer til å balansere entreprenørbedriftens fleksibilitet med den legitimitet de behøver for å tiltrekke seg kapital. Bedriften behøver ofte å fremstå som mer legitim for å tiltrekke seg kapital, kunder og noen typer ansatte, og dette kan igjen føre til at den fleksibiliteten som tiltrakk en del av de ansatte i begynnelsen må vike.

#### **3.4.4 Styreposisjoner**

Aksjeselskaper skal opprette et styre som har til hensikt å forvalte aksjonærenes interesser. Styret består ofte av gründeren og representanter fra investorene. Oppgavene er blant annet å godkjenne bedriftens vedtak, samt godkjenne årsrapport, tilbud om finansiell støtte og avtaler med bank og andre finansieringsinstitusjoner. Styret kan også fungere som rådgivere, der de kan tilføye selskapet sitt kontaktnett, eller sosialkapital, samt bidra med bransjekompetanse eller rådgivning innen forretningsdrift – og utvikling (Dorf & Byers, 2008, ss. 294-295).

### **3.5 Mangler i forskningen**

I følge en gjennomgang av eksisterende litteratur gjort av Cardon & Stevens (2004), er det fortsatt mange ubesvarte spørsmål i krysningspunktet entreprenørskap og LMR.

Det er forsket lite på hvordan bedriftenes systemer for personalhåndtering utvikler seg i løpet av bedriftens livsløp, eller hvordan disse systemene fungerer for å utvikle og beholde nøkkelpersonell. Hvilken strategi er mest effektiv å velge for å få riktig kompetanse? Hvordan takler oppstartsbedrifter problemer med ansatte som ikke yter tilstrekkelig?

Det er dokumentert i forskning at mange ansatte er villig til å utsette økonomisk kompensasjon i bytte mot en større kompensasjon i fremtiden (Graham, Murray, & Amuso, 2002). Derimot er det ikke forsket på hvor lenge ansatte er villig til å vente eller forbli motivert i en slik situasjon (Cardon & Stevens, 2004). I tillegg er det forsket lite på hvordan belønning som er knyttet opp mot bedriftens suksess påvirker de ansattes risikotaking og bedriftens evne til å innovere. Det er heller ikke utført forskning på hvordan ansatte i SMB bedrifter veksler mellom flere roller effektivt, og spesielt der det er stor usikkerhet i organisasjonen (Cardon & Stevens, 2004). Fagfeltet mangler også en "beste praksis" for hvilke rekrutteringsstrategier oppstartsbedrifter bør benytte seg av for best resultat (Heneman & Berkley, 1999).

### **3.6 Oppsummering**

Oppstartsbedrifter har flere utfordringer som er unike for små nyetablerte bedrifter. Utfordringene fører til at hva som fungerer godt for et stort foretak, ikke nødvendigvis gir ønsket resultat for denne typen bedrifter. Det er derfor viktig å differensiere mellom forskning utført på store foretak, og forskning utført på små og nyetablerte foretak.

Oppstartsbedrifter opplever ofte at de har mangel på legitimitet som arbeidsgiver, noe som blant annet fører til at det blir vanskeligere å tilknytte seg kritisk kompetanse. Flere forskere argumenterer for at denne type bedrifter derfor kan benytte seg av alternative former for rekruttering og tilknytning, i forhold til hva som anses som 'beste praksis' for større foretak.

Studier har vist at oppstartsbedrifter i stor grad benytter seg av sitt personlige og profesjonelle nettverk for å finne riktig kompetanse til bedriften. Dette skyldes blant annet at det er kostbart å rekruttere gjennom stillingsannonser og rekrutteringsbyråer, men også at gründere foretrekker å jobbe sammen med personer de kan føle seg trygg på. Denne metoden for rekruttering er mindre kostnadsdrivende enn ordinær rekruttering, i tillegg til at sannsynligheten for å finne riktig kandidat øker, ettersom gründeren benytter seg av referanser de stoler på i forkant av rekrutteringen.

Det argumenteres for at alternative former for tilknytning til fast ansettelse kan være gunstig for oppstartsbedrifter. Dette skyldes at bedriftene da får større fleksibilitet, i form av at man ikke er bundet til de plikter man har som arbeidsgiver overfor sine ansatte. Det vil også være lettere å tilknytte seg ansatte som har en preferanse for og ikke binde seg opp til en spesiell bedrift. Begrepet *grenseløse arbeidere* brukes om denne type personer.

Det er foreløpig også mangler i forskningen på hvordan oppstartsbedrifter behandler humankapital, blant annet er det ikke enighet om hva som er 'beste praksis' for en oppstartsbedrift på en rekke områder. Hvilke former for rekruttering og tilknytning gir best resultat? Hvordan bør oppstartsbedrifter gå fram for å lære opp og beholde nøkkelpersonell, og hvordan veksler ansatte mellom forskjellige roller?

## 4 Analyse

---

Empiri til studien er basert på intervjuer med seks nøkkelpersoner i seks Bergensbaserte oppstartsbedrifter. Nøkkelpersonene har, eller har hatt, en betydelig rolle i bedriftens første fase.

Jeg vil i de neste seksjonene analysere casebedriftene basert på datasettet. Datasettet består av transkripsjoner for samtlige intervjuer og er på totalt 49 sider og er ikke lagt ved oppgaven. Opplysninger som kan identifisere casebedriftene er utelatt.

Struktur for caseanalysene vil være som følger:

- 1) Kort presentasjon av respondenten.
- 2) Oppstartsbedriftens bakgrunn og kontekst. Både med tanke på formål og deres situasjon, eksempelvis om de anser at de har legitimitet i markedet, eller som arbeidsgiver.
- 3) Tidslinje for bedriften.
- 4) Identifisering av hva bedriften anser som kritisk kompetanse, basert på uttalelser fra respondentene.
- 5) Analyse av hvordan bedriften har gått frem for å tilknytte seg kritisk kompetanse.
- 6) Analyse av hvordan bedriften har gått frem for å beholde kritisk kompetanse.
- 7) Tabell som oppsummerer kritisk kompetanse, tilknytningsform og tiltak for å beholde kompetansen.

Analysen består av flere sitater fra respondentene. Jeg har valgt å bruke deres ord og vendinger i en lang rekke tilfeller slik at også leseren av denne oppgaven får et inntrykk av hva respondentene sier, og hvordan de sier det, i tillegg til at det øker troverdigheten til analysen, ettersom sitatene er ordrett gjengitt fra transkripsjonene.

Når jeg siterer respondenter vil jeg benytte meg av {} for og identifiserte anonymisert materiale. Dersom et navn forekommer som {Per} betyr dette at personen som ble nevnt er anonymisert. Det samme gjelder bedriftsnavn og land. I tilfeller hvor et viktig sitat inneholder mye irrelevant informasjon har jeg erstattet denne informasjonen med [...] i sitatet.

## 4.1 Analyse av case #1

### 4.1.1 Respondentens bakgrunn og bedriftens kontekst

Bransje: Film og TV-produksjon.

Respondenten er en mann i 30-årene, med utdanningsbakgrunn fra Norges Handelshøyskole. Han er med-gründer av selskapet, er pr. intervjudato ikke ansatt, og i tenkeboksen om han ønsker å fortsette videre i bedriften.

Respondenten mener at de hadde god legitimitet fra oppstart. Han begrunnet dette med at hans med-gründer hadde lang erfaring i bransjen, og hadde bygget opp et renommé for seg selv før de gikk sammen og startet bedriften, samt at han selv var kjent av flere i bransjen.



Figur 2 Tidslinje for casebedrift 1

### 4.1.2 Kritisk kompetanse

“... hvis en satser på innholdet, ja så ønsker en å ha gode historieforteller folk som virkelig har peiling på historiefortellerbiten men som og kan mye, og som har mye bred kunnskap om mange ting. [...] hva er målet for bedriften er det profitt maksimering så er det produsenten som er helt klart den viktigste [...] Teknisk kunnskap er viktig selvfølgelig, men teknisk kunnskap kan alltid innlæres/innleies.” – Respondent (Case 1)

Respondenten identifiserer *produsent*, *historieforteller* og *teknisk kunnskap* som kritisk for en bedrift som driver med produksjon av TV og film, og at hva som er viktigst avhenger av hvilke mål bedriften har satt. Respondenten identifiserer også *forretningsdrift* som viktig, med

kontroll på regnskap, og lignende. For oppgavens vinkling velger jeg og inkludere kompetanse til film – og TV-produksjon i kategorien *produktutvikling*.

#### 4.1.3 Forretningsdrift

*“Vi fant ut at, okay, vi er to gode venner, vi har komplementære ferdigheter, jeg har administrasjonsbakgrunn samtidig som jeg har filmutdannelse, og han har mye praksis. Dette tror vi på, vi tar sjansen. Og så visste vi at vi tok en stor risiko men en god historie har alltid en risiko.”* – Respondent (Case 1)

Respondentens rolle i bedriften var å ta seg av det administrative, i tillegg til produktutviklingen. Han førte blant annet regnskap. De knyttet ikke til seg andre personer med denne form for kompetanse.

#### 4.1.4 Produktutvikling

*“Vi henter inn folk, men vi har en fast stab som vi alltid tar av. En som heter {Svein}, er mye inne på foto og så bruker vi en som heter {Per} nå på klipp som sitter oppe nå. Og så det er vel de som er mest inne nå. Men også flere andre. En som er her nå som heter {Roger} som vi har brukt mye da, eller det går begge veier.”* – Respondent (Case 1)

Den faste staben er ikke fast ansatt, men leies inn ved behov. Enten som *midlertidig ansatt*, eller som *selvstendig næringsdrivende*. Bedriften har per i dag kun to som er *fast ansatt*.

Klyngen selskapet rekrutterer fra, vedlikeholdes ved hjelp av en stor mengde bransjerelaterte foreninger. Respondenten forteller at her er det stort sett de samme personene som er medlem i alle foreningene, men at det gir mange muligheter til og mingle, ettersom samtlige foreninger har flere treff per år. Samtidig nevner han at det er tungvint og til tider slitsomt å forholde seg til mange forskjellige fora. Han uttrykker et behov for et mer organisert og profesjonelt nettverk der man kan selge og kjøpe kompetanse.

*“Det er akkurat de samme folkene i alle foreningene, så det er egentlig bare tull. Norsk Film Forening, Produsentforeningen, Vestens Filmsenter, møteplasser en gang i måneden der de viser nye filmer for bransjen, filmskapere på vei. You name it. BIFF. Det er så mange møteplasser at du bare blir irritert egentlig, i hvert fall hvis man har lyst å gjøre noe da.”* – Respondent (Case 1)



#### 4.1.5 Hvordan bedriften går frem for å beholde kompetanse

*“Det er jo ikke en utfordring i filmbransjen fordi folk jobber vilt. Hvorfor det? Det er fordi hvis du ikke vet at du skal jobbe med film så kommer du ikke til å jobbe med film. Man må være 150 %, man må være flink. Sånn at jeg tror ikke jeg kjenner en som er snobbete på jobb i bransjen. I hvert fall ikke som jobber i produksjonen.” – Respondent (Case 1)*

Jeg spurte om det var en utfordring å få folk til å jobbe på prosjektene etter de var hyret inn i bedriften. I følge respondenten var dette ikke noe problem. Folk flest i bransjen har et renommé å ta vare på, og må da gi full innsats for sin egen karrieres skyld.

Tabell 1 Oppsummering case 1

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Produktutvikling</b>				
Gründer (1) gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Gründer (1) er venn av Gründer (2). Betydelig erfaring innen filmproduksjon.
Gründer (2) gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Gründer (2) er venn av Gründer (1). Utdannet innen film og innen økonomi og administrasjon.
Fast ansatt	Profesjonelt nettverk	Lønn	Positiv	Bedriften har én stilling utenom gründerne tilknyttet som fast ansettelse. Produsenten.
Fast / Innleid (Valgfritt)	Bransjeklynge	Erfaring og lønn.	Nøytral	Personer med nødvendig kompetanse til produktutviklingen finnes i en egen bransjeklynge. Respondenten sier at dette fungerer, men at han også kunne tenkt seg større grad av permanent tilknytning. Kandidatene får velge mellom utleie eller fast ansettelse med tanke på tilknytning.
<b>Forretningsdrift</b>				
Gründer (2) gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Nøytral	Respondenten forteller at det gikk fint å veksle mellom roller. Litt mye å gjøre med regnskap.

## 4.2 Analyse av case #2

### 4.2.1 Respondentens bakgrunn og bedriftens kontekst

Bransje: Biotech

Respondenten er en kvinne i 30-årene, med utdanningsbakgrunn fra Norges Handelshøyskole. Hun har jobbet med administrative oppgaver i bedriften i oppstartsfasen, samt gitt råd med tanke på forretningsutvikling.

Hun hevder at bedriften har høy legitimitet i bransjen, på tross av at de har hatt vansker med å hente inn investorer i Norge. Hun begrunner dette med at de har oppnådd gode forskningsresultater for produktet, samt at de har noen store referansekunder som “alle” kjenner til.



Figur 3 Tidslinje for casebedrift 2

### 4.2.2 Kritisk kompetanse

Respondenten om kritisk kompetanse: “Salg!” Pr. intervjudato er produktet klart for salg, og mange potensielle kunder har vist interesse. Utfordringen til selskapet er nå å følge opp leads<sup>4</sup> slik at de får solgt produktet i større kvanta. I tillegg kom det frem i løpet av intervjuet at produktet behøver produktutvikling i form av *programmering*, og også *faglig* kompetanse i forhold til produktet og bransjen det utvikles for. Respondenten identifiserer også kompetanse på *forretningsdrift* som viktig, både med tanke på ledelse og organisasjonsbygging.

*Bransjekompetanse* er også viktig.

<sup>4</sup> En potensiell salgskontrakt.

### 4.2.3 Forretningsdrift

*“Og i påsken siste halvdel av studiet satt jeg i påskeferien og skrev forretningsplan for dem, og det trengte de i forbindelse med en Innovasjon Norge søknad. [...] [da] så jeg at det var en del ting jeg kunne bidra med som de hadde behov for, som de manglet i sitt team. Så jeg begynte å bidra på frivillig basis, og så etter hvert fikk jeg timeansettelse, og så hadde jeg vel en halv stilling i et halvt år der jeg jobbet som CFO<sup>5</sup> og som business developer i forbindelse med internasjonalisering. [...] Jeg har eget konsulentselskap som jeg leier meg ut i fra. Og jeg leier meg ut til de, og så leier jeg meg ut til tilsvarende bedrifter.” – Respondent (Case 2)*

Bedriften tilknyttet seg en person med økonomisk og administrativ bakgrunn ved å leie henne inn som selvstendig næringsdrivende. Respondenten selv mener dette er en god løsning for bedriften, fordi de slipper å ha en person fast ansatt for å gjøre oppgaver som kun behøver utføres i perioder og ved behov. Hun forteller at:

*“For hvis jeg ser min egen stilling der jeg har hatt andre klienter og andre kunder som jeg har jobbet med, og har kunnet gått inn i selskap når de trenger det, istedenfor at de føler de må lage oppgaver til meg, men at de har gjort når det har vært kritiske ting, og det å kunne ha en slik fleksibel modell som gjør at selskapets risiko blir mye lavere istedenfor å ha ansatte i fulltid, som man kanskje trenger i faser i å bygge opp selskapet, tror jeg er ett av de suksesskriteriene som de i USA kommer lenger med enn det vi gjør. Fordi det er en stor belastning å ha faste ansatte som man kanskje kun trenger i faser. Som man da må ha med seg videre. Det er tungt både for selskapet og den som er i den stillingen. Så det med å bruke fleksibel arbeidskraft i en oppstartsfasen tror jeg er et viktig poeng.” – Respondent (Case 2)*

Respondentens oppfatning om at innleid arbeidskraft gir mange fordeler i forhold til fleksibilitet i oppstartsbedrifter samsvarer med hva Nesheim et al. (2003) hevder; oppstartsbedrifter kan med fordel benytte seg av innleid arbeidskraft i kjernevirksomheten.

---

<sup>5</sup> Chief Financial Officer

#### 4.2.4 Produktutvikling

Casebedrift 2 startet ved at en mikrobiolog fikk et problem han mente måtte være mulig å løse. Han visste ikke om det var mulig i praksis, og hadde heller ikke kompetansen som var nødvendig for å finne ut av dette.

*“Han gikk da til en kamerat, {Programmerer1}, og spurte om han kunne se på den. Og da tok {Programmerer1} og {Programmerer2} som var tidligere kollegaer i et konsulentselskap, og de sa at dette burde være mulig. Så de skulle bruke en 14 dager, 3 uker, på dette her for å finne en løsning. Det viste seg å være mer komplisert, men når de hadde løsningen så ble det ganske stor interesse rundt det. Og de begynte å skjønne at det her kanskje var potensiale for å danne et selskap.”* – Respondent (Case 2)

Mikrobiologen benyttet seg her av sitt *personlige nettverk* for å finne kompetansen som var nødvendig til å verifisere om idéen var gjennomførbar. Deretter tilknyttet han seg begge utviklerne ved å starte et selskap hvor de tre hadde like *eierandeler*. Dette er en løsning som anbefales oppstartsbedrifter, fordi de da tiltrekker seg personer som har en *entreprenøridentitet* og da preferanse for å jobbe og ha eierandeler i et mindre selskap. (Graham, Murray, & Amuso, 2002).

#### 4.2.5 Salg og markedsføring

*“Man har leid inn en markedsføringsdirektør, som er markedsføringsdirektør på dagsbasis. Som er profesjonell innen den bransjen.”* – Respondent (Case 2)

Respondenten forteller at de har benyttet seg av en *innleid* markedsføringsdirektør, personen er altså ikke ansatt i selve selskapet. Hun er bosatt i Sverige og respondenten hevder at de har positive erfaringer med henne, på tross av stor geografisk distanse: *“Det fungerer greit, vi har en del videokonferanser og også noen fysiske møter innimellom.”*

*“Vi kommer til å lyse ut i spesialiserte blad og magasiner og nettet, og selvfølgelig også egne nettsider. Vi kommer også til å lete gjennom profesjonelle nettverk, og også egne nettverk, og vi ser at den kompetansen vi trenger nå er salgskompetanse som ikke trenger seniortyngde. Fordi det blir for dyrt for selskapet og bare å ha seniorer. Så vi har nøtt til å få folk inn på salg som er relativt nyutdannede.”* – Respondent (Case 2)

Bedriften planlegger å få tak i salgskompetanse ved både *søk i nettverk*, og *stillingsannonser*. I forhold til tilknytningsform er de åpne for flere løsninger. Hovedfokus hos bedriften ligger i

å få riktige kandidater, og hvordan disse tilknyttes vil avgjøres i samråd med de potensielle kandidatene.

Bedriften søker også kandidater som har en kombinert kompetanse på salg og mikrobiologi. Dette er i følge respondenten en noe uvanlig bakgrunn i Norge, som gjør at de legger til rette for å rekruttere mot Sverige. Respondenten hevder at det er bedre tilgang på slik kompetanse i der. Deres innleide markedssjef er også svensk og bosatt i Sverige.

*“Så ser vi at selskapet har en veldig cutting edge teknologi, det gjør at vi tiltrekker folk som er egeninteressert i å være litt i front, og det i seg selv er en god ting” – Respondent (Case 2)*

Selskapet utnytter at produktet er innovativt til å tiltrekke seg kandidater. I tillegg til at folk er interessert i å jobbe med slik teknologi, eller være med på et slikt selskap, er at de får folk som har en egeninteresse i å være langt fremme med teknologi.

#### **4.2.6 Hvordan bedriften går frem for å beholde kompetanse**

Bedriften har pr. dags dato kun 3 ansatte og det er gründerne. De har like eierandeler og har alle tro på produktet. Videre har de gitt aksjer til markedsføringssjefen, slik at hun også har en egeninteresse i at selskapet skal lykkes. Ettersom hun er innleiet, er det viktig for bedriften å gi henne insentiver for å fortsette i selskapet. Det er også flere med tilknyttet kompetanse som har fått eierandeler i selskapet, blant annet et såkornfond som bidrar både med kompetanse innen bransjen i tillegg til kapital.

Tabell 2 Oppsummering case 2

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Produktutvikling</b>				
Gründer (1) gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Gründer (1) fikk en idé, men mangler kritisk kompetanse for å utvikle produktet.
Gründer (2) gjør selv	Sosialt nettverk	Eierandel	Positiv	Gründer (2) er venn av Gründer (1).
Gründer (3) gjør selv	Sosialt nettverk	Eierandel	Positiv	Gründer (3) er en kollega av Gründer (2)
<b>Forretningsdrift</b>				
Innleid konsulent	Sosialt nettverk	Økonomisk kompensasjon Eiendeler	Positiv	Innleid konsulent er gift med Gründer (2) og har økonomisk og administrativ bakgrunn. Jobber ved behov.
<b>Salg og markedsføring</b>				
Innleid konsulent	Profesjonelt nettverk	Spennende produkt, og eierandeler.	Positiv	Markedsføringssjef som er bosatt i Sverige. God kommunikasjon. God erfaring fra å bygge salgsorganisasjoner.
Innleid / fast ansatt	Usikkert: Annonsering? Profesjonelt nettverk?	Usikkert: Provisjonslønn?	Vanskelig	Må få tak i én eller flere selgere til å følge opp leads. Vurderer stillingsannonser i fagblad og profesjonelle nettverk for å finne riktig kandidat.
<b>Bransjekompetanse</b>				
Styreposisjon (2 stk)	Profesjonelt nettverk	Lønnet verv	Positiv	Knyttet til seg en styreleder med omfattende erfaring og bransjekompetanse.
Investor	Profesjonelt nettverk	Eierandel	Positiv	Emisjon med såkornfond som bidro med kapital og bransjeerfaring.

## 4.3 Analyse av case #3

### 4.3.1 Oppstartsbedriftens bakgrunn og kontekst

Bransje: Telecom

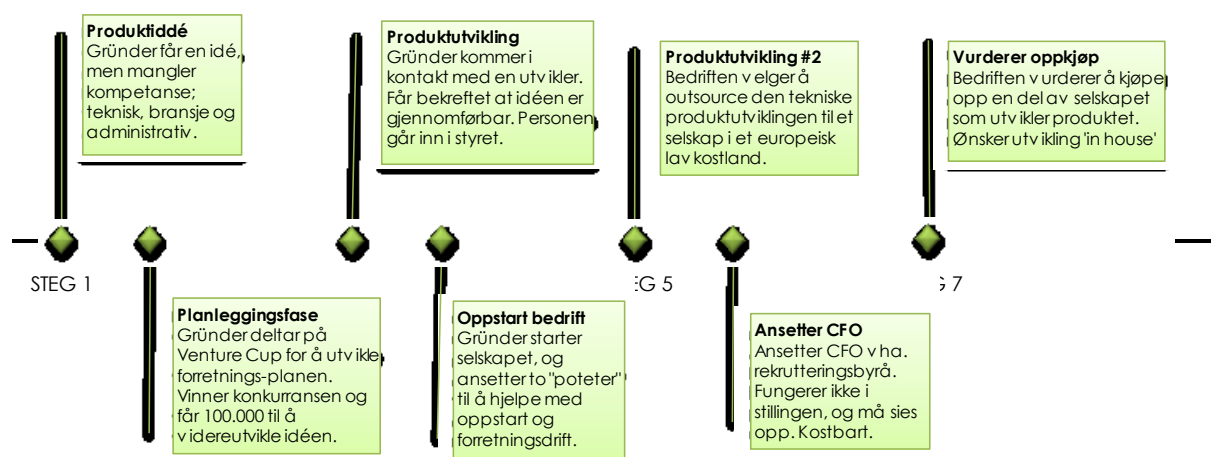
Respondenten er en kvinne i 30-årene, med internasjonal utdanningsbakgrunn. Hun er selv gründer av casebedriften, og er fortsatt daglig leder i selskapet. Om hvorfor hun startet bedriften sier hun:

*“Eget behov rett og slett. [...] Det var nerden i meg som våknet, som hadde behov for å undersøke hva det var som skjedde. Jeg har jobbet en del med forskning før så jeg går egentlig ganske vitenskapelig til verks med studiet [...] Og så gikk det over i jakten på en*

*løsning [...] så fant jeg ingenting jeg likte og derfor bestemte jeg meg for å gjøre det selv.” – Respondent (Case 3)*

Bedriftens forretningsidé ble til fordi gründeren hadde et behov og en idé om at behovet ville kunne dekkes. Hun hadde ingen bakgrunn innen bransjen, og sier at det har vært en lang vei fra idé til ferdig produkt. Først var det et hobbyprosjekt, der hun oppsøkte informasjon på egen hånd, samt at hun skrev en forretningsplan til arrangementet Venture Cup<sup>6</sup>.

Hun forteller at selskapet har fått god legitimitet fordi hun har hatt en bevisst sørget for at all ekstern kommunikasjon og profilering har fremstått som profesjonelt og bedre enn hva som har vært forventet.



Figur 4 Tidslinje for casebedrift 3

### 4.3.2 Kritisk kompetanse

*“Nå har vi kommet på markedet etter en lang periode med utvikling. [...] Nå går vi inn i en fase der vi må klargjøre oss for vekst. Vi må få en klarere driftsstruktur, vi må inn i en driftsfase, og ikke i en innovasjons-kaos fase. Det skal alltid være innovasjon, men vi må få plass strukturer, vi må få på plass organisasjonsstruktur som er litt mer strømlinjeformet med tanke på rapportering og ting og tang.” – Respondent (Case 3)*

Respondenten identifiserer *forretningsutvikling* og *forretningsdrift* som kritisk kompetanse i fasen bedriften er i pr. intervjudato. Videre i intervjuet identifiserer hun *produktutvikling* som

<sup>6</sup> Venture Cup er i følge deres nettside en “nasjonal forretningsplan-konkurranse for studenter hvor hovedformål er å stimulere til mer nyskaping nasjonalt” (Venture Cup, 2011).

kritisk kompetanse, både når det gjelder produktdesign og programmering. I tillegg nevner hun *bransjekompetanse* som svært viktig.

#### 4.3.3 Forretningsutvikling og forretningsdrift

*“Vi startet med meg og en til, som var rekruttert som en venn av en venn av meg, og da snakker jeg ikke om bestevenner, vi satt i samme kontorfellesskap, [en] jeg hadde veldig tiltro til, jeg kjente godt den personen jeg satt ved siden av, både som menneske, og i forhold til hvordan hun jobbet. Jeg kommer inn på dette fordi det er veldig relevant for rekrutteringen. Og jeg så hvordan hun jobbet, og visste at hun var ganske lik meg, veldig detaljorientert, og ønsket at alt skulle være veldig bra.” – Respondent (Case 3)*

Da selskapet ble startet, var det henne samt én ansatt til, som hun sier ble anbefalt av en person som var svært lik seg selv. Dette sammenfaller med funnet i Leung et. al (2006) om at bedrifter i oppstartsfasen behøver og søker personer med lik bakgrunn og like personlige aspirasjoner. Gründeren valgte her å følge en anbefaling av en person som hun anså som lik seg selv, og var fornøyd med valget; *“Hun var en knalldyktig person”*.

*“Så kom en ansatt nummer 2 inn, som er CTO. Han er ikke en teknolog, men han er økonom og har jobbet i telefonibransjen. Han kan teknologi, men kan ikke gjøre det selv. Han har vært toppsjef i et av de mindre mobilselskapene. Så han kunne bransjen, han kunne regnskap fra sin siviløkonomutdanning, han var knallgod på modellering av økonomiske modeller, han kunne nesten alt, i tillegg til at han kunne ta teknologistyringen. [...] CTOen var egentlig en helt tilfeldig fyr, vi møtte hverandre på fest” – Respondent (Case 3)*

Ansatt nummer 2 ble funnet gjennom *personlig nettverk* og ble *fast ansatt* i selskapet. Han kunne *veksle mellom ulike roller*. Forskning har vist at dette er svært vanlig i oppstartsbedrifter, men det er forsket lite på hvordan dette fungerer i praksis (Cardon & Stevens, 2004). Gründeren sin erfaring med rollevekling fremstår som svært positiv og også nødvendig, noe hun understreker flere ganger i løpet av intervjuet:

*“Men i den første fasen her frem til nå, så har vi i veldig stor grad i resten av organisasjonen trengt det vi kaller poteter, personer som kan gjøre alt. Som kan skrive markeds-kommunikasjon, lage webside, de må kunne være veldig fleksible. Det er ikke spisskompetansen, det er generalistene [vi trenger], fordi man er så få mennesker.”*

– Respondent (Case 3)



Videre har gründeren forsøkt å rekruttere en CFO<sup>7</sup> som skal kunne opptre som hennes nestleder, ta seg av finansene og den administrative styringen av selskapet.

*“Det var en veldig viktig rolle. [...] Jeg har brukt headhunter til å rekruttere til en viktig stilling, høsten 2009. Det kostet penger, er ikke gratis med headhuntere i den type stilling. Det var en veldig viktig rolle. . Så vi kobla på den headhunteren, og ente opp med og ansatte en. [...] Som viste seg å ikke kunne Excel. Og det er sinnsykt problematisk.”*

– Respondent (Case 3)

Selskapet rekrutterte en person til stillingen ved hjelp av rekrutteringsbyrå og personen ble *fast ansatt*. Personen passet ikke inn i bedriften og måtte sies opp etter to måneder i jobb. Dette fikk konsekvenser:

*“Så vi måtte si opp vedkommende. Det kostet en formue, det var svindyrt, det var et helvete. Det var advokater på begge sider, det var et mareritt, jeg har aldri vært så tappet for energi noensinne.”* – Respondent (Case 3)

Erfaringen til gründeren er at det er risikabelt og ansatte når du er en liten bedrift. Bedriften har ikke de økonomiske midlene til å føre rettsaker eller å betale ut store sluttvederlag, noe som gjør at en slik prosess kan være ødeleggende for likviditeten. Videre er det ofte daglig leder som må bruke sin tid og energi på saken, istedenfor å delegere dette til en personalavdeling. Da bruker denne personen energi på en sak som ikke tilfører bedriften verdi, når det i en slik bedrift er kritisk at daglig leder får brukt sin tid til verdiskapning.

Gründeren trodde i dette tilfellet at en slik viktig stilling best ville la seg fylle ved å la profesjonelle ta seg av rekrutteringsprosessen, men etter denne erfaringen vegrer hun seg for og ansatte personer: *“Etter det så har jeg skjönt at en kan ikke ansette mennesker lenger, så jeg ansetter ikke folk lenger. Det er nesten sånn at jeg ser jeg må gjøre det av og til, men blir jo livredd for å ansette folk”.* – Respondent (Case 3)

---

<sup>7</sup> Chief Financial Officer

#### 4.3.4 Produktutvikling

##### 4.3.4.1 Produktdesign

Bedriftens kommersielle produkt startet som en idé hos gründeren, det var et problem hun ønsket å løse. På dette tidspunktet satt hun ikke på *kompetanse innen fagfeltet* produktet utvikles innunder, og hadde heller ikke et bransjerelatert nettverk og personer hun kunne spørre om hjelp. Hun hadde følgelig behov for kompetanse innen fagfeltet, for å vurdere om hvorvidt produktet var mulig å utvikle.

*“Jeg kom i kontakt med noen på Høyskolen i Bergen, jeg husker ikke hvordan det skjedde faktisk, men en professor der henviste meg videre til en tidligere student som hadde startet et selskap innen mobilteknologi. Jeg kontaktet ham, og han er fortsatt med i dag. Ikke ansatt i selskapet men han sitter i styret og er rådgiver.”* – Respondent (Case 3)

Respondenten forteller at denne personen kunne fortelle henne at de idéer hun satt med var mulig å gjennomføre, og hun tilknyttet seg den teknologiske kompetansen denne personen satt på gjennom en *styreposisjon*.

##### 4.3.4.2 Programmering

*“Vi kom til et punkt hvor vi trengte utviklere. Vi skulle begynne å utvikle, og da var det fortsatt 3 ansatte her. Og jeg hadde en bekjent som jeg plutselig kom til å huske på [...] at han kjente en del kjente personer i verden, at han faktisk har jobbet med teknologi, at han har startet med softwaresekskap. Så jeg kontaktet ham. Han kom inn som en type advisor/konsulent, først ubetalt, men med avtale om at han skulle få penger etterhvert.”*  
– Respondent (Case 3)

Da bedriften trengte utviklere benyttet gründeren seg av sitt profesjonelle nettverk for å finne riktig kompetanse. Dette fant hun gjennom sitt Alumninettverk, som er et *profesjonelt nettverk*. Bedriften er fortsatt i *oppstartsfasen*, og i følge en gjennomført studie er søk i *personlige nettverk* vanligst i denne fasen (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006). Her hadde ikke gründeren riktig kompetanse tilgjengelig i sitt eget *personlige nettverk*, og fant det da naturlig å benytte seg av sitt *profesjonelle nettverk*.

På anbefaling fra personen gründeren fant gjennom sitt profesjonelle nettverk, valgte bedriften å *leie inn* utviklere fra et annet selskap som var basert i Øst-Europa. Gründeren gir

inntrykk av at samarbeidet har fungert bra, og de vurderer nå å kjøpe avdelingen som utvikler produktet deres:

*“Vi vurderer å kjøpe ut en del av {programmeringsselskap}, kjøpe ut vår avdeling, og ha det ‘in house’. Nå snakker vi om at, når vi er ferdig med produktutvikling og vi skal hente inn investorer. Og skal vi vokse og bli verdensledende må vi ha teknologiutvikling ‘in house’.”* – Respondent (Case 3)

#### **4.3.5 Bransjekompetanse**

*“Når jeg skrev forretningsplanen så var den skrevet av meg mer eller mindre alene uten noen form for bransjekompetanse. Og jeg lekte med ideer, jeg visste ikke om de var mulig å gjennomføre”* – Respondent (Case 3)

Gründeren hadde ingen innsikt i bransjen hun ønsket å etablere bedrift i, og hadde heller ingen relevante personer i sitt eget nettverk som hun kunne knytte til seg.

*“Så kom en ansatt nummer 2 inn, som er CTO. Han er ikke en teknolog, men han er økonom og har jobbet i telefonibransjen. Han kan teknologi, men kan ikke gjøre det selv. Han har vært toppsjef i et av de mindre mobilselskapene. Så han kunne bransjen.”*  
– Respondent (Case 3)

Da hun fikk inn en person med bransjekompetanse ble denne personen fast ansatt. Han hadde også bred kompetanse på flere områder, slik at han ble *vekslende mellom ulike roller*. Dette er vanlig i oppstartsbedrifter. Hun fikk også tilknyttet seg en annen person som hadde mye kunnskap om bransjen, og denne personen fikk en *styreposisjon* i bedriften.

#### **4.3.6 Hvordan bedriften går frem for å beholde kompetanse**

Bedriften har flere måter de bruker til å beholde kompetansen de har opparbeidet seg, samt at de har også planer for hvordan de i større grad skal sikre dette.

*“De får være med å skape noe stort. Og nå har vi kommet i en mediesituasjon, en medieposisjon, de opplever hele tiden at det er interesse, at de er med å skape noe veldig nytt og innovativt”* – Respondent (Case 3)

Gründeren har erfaring av at medieomtale hjelper, samt at de jobber med et spennende og nyskapende produkt.

*“Men vi har opsjoner for lederstillingene, det ble vedtatt nå i juni, så det er ganske ferskt at vi har en opsjonspakke å ta av. Ut over det så har vi tidligere latt ansatte kjøpe aksjer ved emisjon, men da er det jo eksisterende eiere som har gitt av sine eiendeler.”*

– Respondent (Case 3)

Bedriften benytter seg også av opsjoner for å motivere og beholde ansatte. Opsjoner er en ofte brukt belønning i små oppstartsbedrifter, og ledere anser det som en kostnadseffektiv belønningsform. En empirisk dokumentert bakside ved metoden er dersom det går dårlig med bedriften, vil ansatte som har opsjoner som insentiv ikke lenger føle at de er verdt nok til å forbli i firma på grunn av opsjonene (Graham, Murray, & Amuso, 2002).

*“Det ene er at vi vurderer å kjøpe ut en del av {programmeringsselskap}, kjøpe ut vår avdeling, og ha det inhouse. Nå snakker vi om at, når vi er ferdig med produktutvikling og vi skal hente inn [investorer].”* – Respondent (Case 3)

Bedriften benytter seg av innleid kompetanse for å utvikle produktet deres. De vurderer følgelig å kjøpe opp avdelingen som utvikler produktet deres, slik at de eier kompetansen, og da har den tettere tilknyttet bedriften.

Tabell 3 Oppsummering case 3

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Produktdesign</b>				
Gründer gjør selv		Eierandel	Positiv	
Styreposisjon	Sosialt nettverk	Erfaring	Positiv	
<b>Programmering</b>				
Innleid firma	Profesjonelt nettverk	Økonomisk kompensasjon	Positiv	
<b>Forretningsutvikling</b>				
Fast ansatt	Sosialt nettverk	Medieomtale, spennende produkt.	Positiv	
<b>Forretningsdrift</b>				
Gründer gjør selv		Eierandel	Negativ	Tidkrevende å ta seg av daglig drift i tillegg til alle andre oppgaver.
Fast ansatt #1	Sosialt nettverk	Lønn	Positivt	
Fast ansatt CFO	Rekrutteringsbyrå	Lønn	Negativ	Dyrt, endte med feilansettelse.
<b>Bransjekompetanse</b>				
Fast ansatt	Usikkert	Lønn	Positivt	Ansatt med bred kompetanse, vekslet mellom flere roller.
Styreposisjon	Profesjonelt nettverk	Lønnet verv	Positivt	

## 4.4 Analyse av case #4

### 4.4.1 Bedriftens bakgrunn og kontekst

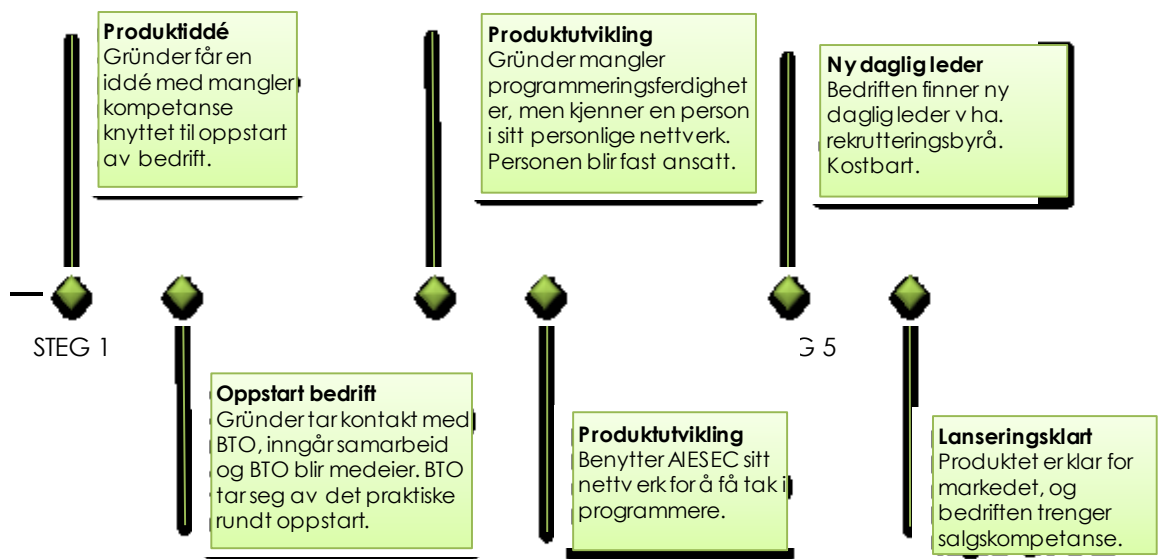
Bransje: Informasjonsteknologi

Respondenten er en mann i 30-årene, med gründererfaring fra utlandet. Han ble ansatt i selskapet et par år etter oppstart, og sitter nå som daglig leder.

*Vi har skapt tillitt, det er derfor vi har fått penger. Men det er klart det er veldig vanskelig, spesielt her i Norge, å få penger i oppstartsfasen, fordi man er litt mer forsiktig, passiv, investormiljø, er min erfaring de siste 6 månedene.*

– Respondent (Case 4)

Respondenten hevder at selskapet har tillit, med sier det er vanskelig å få tak i investorer. Han begrunner dette med at selskapet enda ikke har fått produktet ut på markedet, og begynt å bevise at de kan skape en omsetning.



Figur 5 Tidslinje for casebedrift 4

### 4.4.2 Kritisk kompetanse

*“Vi har behov for, vil ha behov for, mye teknisk kompetanse, utviklingskompetanse, og ikke minst salgskompetanse må vi ha, markedsføring. Det liksom hele spekteret da. Så kom jeg inn som daglig leder med den kompetansen det krever.”* – Respondent (Case 4)

Respondenten identifiserer teknisk kompetanse i form av *programmering, salgs og markedsføringskompetanse*, samt kompetanse på *forretningsdrift*. Det kommer også frem i løpet av intervjuet at bedriften har hatt behov for kompetanse innen *forretningsutvikling*. I tillegg identifiserer han fagfeltet produktet er bygget på som kritisk kompetanse. Jeg vil heretter referere til denne kompetanse som *produktkompetanse*.

#### 4.4.3 Forretningsdrift

BTO<sup>8</sup> tok ansvaret på seg for å finne en daglig leder til selskapet, som kunne lede organisasjonen, og ta seg av den daglige driften.

*“Det er kun jeg som har blitt ansatt gjennom et rekrutteringsselskap, det var en stor kostnad, jeg tror rundt 100.000 det kostet å ansette meg. Jeg tror det. Det var før min tid så jeg betalte ikke regningen selv. Så det er jo en betydelig kostnad.”*

– Respondent (Case 4)

Personen fant de via et rekrutteringsselskap, men til en betydelig kostnad. Han ble *fast ansatt* i bedriften. Denne personen er også respondente i intervjuet.

#### 4.4.4 Produktutvikling

*“Gründer har en form for kompetanse, som sikkert er viktig for bedriften, spisskompetansen. [...] hun er ekspert. Dersom vi mister henne er det krise, det er jo klart. Det er ikke mange i landet eller i verden som er så god som henne.”*

– Respondent (Case 4)

Bedriftens gründer er en kvinne i 40-årene. Hun sitter på produktets spisskompetanse og er knyttet til bedriften via *eierandeler*. Respondente, som er daglig leder, forteller videre at de i fremtiden vil ha behov for flere personer med lik kompetanse som henne, men at det vil bli vanskelig, ettersom det er en sjelden kompetanse.

##### 4.4.4.1 Programmering

Bortsett fra spisskompetansen som gründeren satt på, hadde selskapet behov for programmeringskompetanse for å utvikle den nettbaserte programvaren.

---

<sup>8</sup> Bergen Teknologioverføring AS, et selskap eid av Universitetet i Bergen, Helse Bergen og Havforskningsinstituttet, med mål *“We help researchers commercialise their research results to ensure that knowledge and inventions benefit individuals, society and industry”* (Bergen Teknologioverføring AS, 2011)

*“Første som ble ansatt, gjennom AIESEC, flyttet nylig tilbake til Kina, men fortsatt 100 % ansatt og jobber fra hjemmekontor i Beijing. [...] han som er teknisk ansvarlig, han ble funnet gjennom nettverk. Han kjenner gründeren” – Respondent (Case 4)*

Bedriften søkte etter kompetanse ved hjelp av AIESEC<sup>9</sup>. Herfra fikk selskapet to programmerere, en fra Kina og en fra Egypt, som begge ble ansatt i selskapet. Videre har selskapet en teknisk ansvarlig som er norsk, og som ble rekruttert gjennom gründeren sitt *personlige nettverk*. Også han er *fast ansatt* i selskapet.

BTO fikk ansvaret for å finne en ny daglig leder av selskapet, og brukte da et rekrutteringsbyrå. Her fikk de tak i en kandidat som hadde internasjonal erfaring fra å ha startet sitt eget IT-selskap i utlandet. Dette medførte en høy rekrutteringskostnad, respondenten selv mener beløpet var rundt 100.000 NOK.

#### **4.4.5 Forretningsutvikling**

Gründeren har behov for kompetanse innen *administrasjon og organisasjonsbygging*, samt *forretningsutvikling*. Hun finner denne kompetansen gjennom sitt *nettverk* på universitetet, og tilknytter seg kompetansen ved hjelp av *eierskap*.

*“BTO er i kontakt med universitetet, og da nettverk, og vi holder jo øye med universitetet, så hun kom i prat med BTO og de likte ideen hennes. Det var opp til henne å engasjere, slik de gjør det går de inn 50 % hver uten å investere. Men BTO putter inn masse tid og også penger for den saks skyld, for å skape en kommersiell drift. Hvem som kontaktet hvem vet jeg ikke, men det ble initiert av gründeren som engasjerte BTO.”*

– Respondent (Case 4)

#### **4.4.6 Salg og markedsføring**

*En god selger er vanskelig å få fatt i. Vi må snakke med rekrutteringskontorene, men for oppstartsbedrifter er det vanskelig [...] Som oppstartbedrift så er det en stor kostnad. Dermed så vil en jo naturligvis prøve nettverk først, så hvis vi klarer det, og viss vi ikke klarer det så får vi snakke med bemanningsbyråer. – Respondent (Case 4)*

---

<sup>9</sup> AIESEC er en internasjonal studentorganisasjon som blant annet fasiliterer internship for studenter på tvers av landegrensener.

Respondenten mener at bedriften på tidspunktet intervjuet ble gjennomført hadde særlig behov for kompetanse innen salg og markedsføring, samt videre produktutvikling. For å få til dette planlegger han å ta kontakt med rekrutteringskontorer. Han sier at dette er vanskelig for en oppstartbedrift, grunnet begrensede ressurser. Derfor vil de først forsøke å finne frem til kandidater gjennom sine *personlige og profesjonelle nettverk*.

#### **4.4.7 Hvordan bedriften går frem for å beholde kompetanse**

*“Alle er involvert fra begynnelsen av, de vi har nå, ikke han siste AIESEC fyren selvfølgelig, og vi har jo eierandeler og den slags i selskapet. Ikke så mye som investor og grunder selvfølgelig.”* – Respondent (Case 4)

Bedriften bruker *eierandeler* i selskapet for å motivere nøkkelpersonalet. Av de som er ansatt, er det daglig leder, grunderen og utviklingssjefen som har aksjer.

*“Han liker produktet, og det ligger i kortene at vi skal starte opp et datterselskap i Kina, og da vil han selvfølgelig få eierskap i det. Det passer selvfølgelig bra, fordi det er en risiko å ha ham der borte, tilfelle for at det ikke fungerer, sant, av diverse årsaker, og da er det greit at det avsluttes. Men fungerer foreløpig bra og han er motivert og.”*

– Respondent (Case 4)

Videre har de en kinesisk ansatt som jobber fra hjemmekontor i Beijing. Han er lovet en større aksjepost når selskapet får etablert et planlagt datterselskap i Kina. Respondenten tror også at det er risikabelt å ha ham jobbende i Kina, blant annet ettersom han kan ta idéen og starte for seg selv.



Tabell 4 Oppsummering case 4

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Produktutvikling</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Gründer er ekspert på sitt fagfelt. Vanskelig å erstatte henne.
Fast ansatt (1 stk.)	Sosialt nettverk	Lønn og eierandel	Positiv	Teknisk ansvarlig, norsk.
Fast ansatt (2 stk.)	Profesjonelt nettverk	Lønn	Positiv	Programmerere rekruttert gjennom AIESEC.
<b>Forretningsutvikling</b>				
Medeier	Profesjonelt nettverk	Eierandel	Positiv	BTO har gitt god støtte, og rekrutterte blant annet daglig leder.
<b>Forretningsdrift</b>				
Fast ansatt	Rekrutteringsbyrå	Lønn Eierandel	Positiv	Respondenten selv, og han mener ansettelsen var et godt valg med tanke på hans egen bakgrunn. Kostbart med headhunter!
<b>Salg og markedsføring</b>				
Usikkert, fast ansatt eller innleid.	Stillingsannonser, rekrutteringsbyrå eller nettverk	Provisjonsbasert lønn	Vanskelig	Vanskelig å få tak i god selger, og de har ikke kommet godt i gang med prosessen. Ikke opptatt av tilknytningsform.

## 4.5 Analyse av case #5

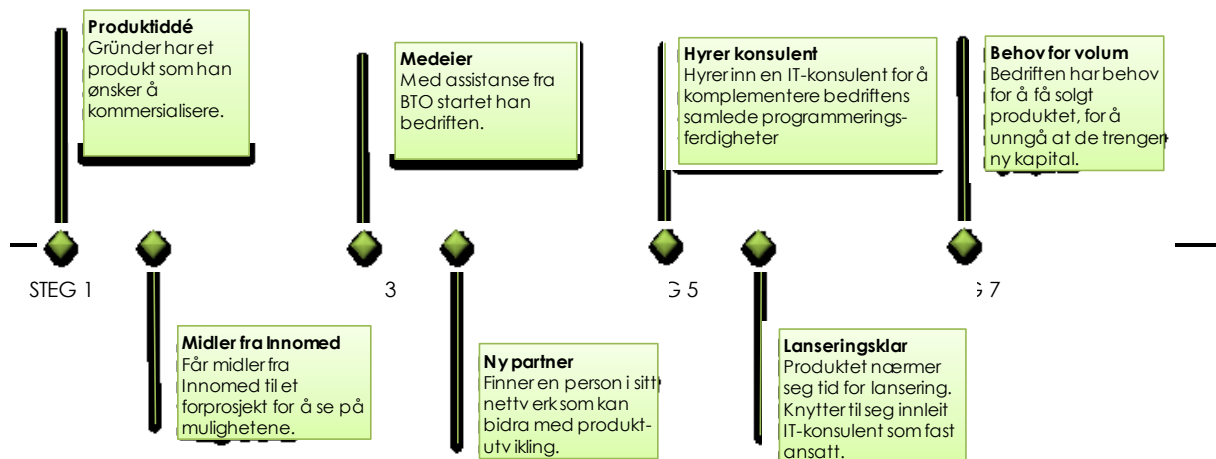
### 4.5.1 Bedriftens bakgrunn og kontekst

Bransje: Programmeringstjenester.

Respondenten er en mann i 40-årene, som er gründer og daglig leder i bedriften. Bedriften utvikler en *programvare* som forbedrer bruken av et spesifikt medisinsk apparat, og markedet vil være medisinske institusjoner på verdensbasis.

Om bedriftens legitimitet sier respondenten: *“Der er det innenfor det faglige så er vi jo på innsiden av toppene innenfor hele Europa. Og det er stor entusiasme i hele miljøet for dette prosjektet her nå. Så legitimiteten for dette prosjektet føler jeg ikke kunne vært mye bedre.”*

Vurdert ut i fra utsagnet over er bedriften i en god posisjon med tanke på opparbeidet legitimitet, både som arbeidsgiver og også leverandør av et produkt. I tillegg har gründeren utviklet en tidligere versjon av produktet som har blitt testet og anerkjent i praksis.



Figur 6 Tidslinje for casebedrift 5

## 4.5.2 Kritisk kompetanse

*“Det som er viktig i et sånt prosjekt som dette er kombinasjonen av den medisinske kompetansen og den teknologiske kompetansen. Og det som jeg tror er en litt som kjernefaktor til om et sånt prosjekt lykkes også er at man har en del av den kompetansen i samme personer og sånn.” – Respondent (Case 5)*

Respondenten identifiserer kritisk kompetanse som *medisinsk kompetanse* og *teknologisk kompetanse*, og da helst kombinert i samme person. Videre identifiserte respondenten *forretningsutvikling*, som helt avgjørende kompetanse for at prosjektet skulle la seg gjennomføre. De har også behov for profesjonell kompetanse innen *programmering* for å utvikle selve produktet som skal kommersialiseres.

## 4.5.3 Produktutvikling

### 4.5.3.1 Medisinsk og teknologisk kompetanse

Gründeren har forsket på en medisinsk-relatert forbedring som han kunne utvikle et softwareprogram av. Personen selv satt på betydelig kompetanse innen fagfeltet, og han hadde også nok programmeringsferdigheter og teknologisk innsikt til å programmere første utgave av programmet selv.

*“Det tror jeg er en viktig faktor for å få suksess, det som kan være problemet i mange medisinske miljøer er at medisinerne har for lite teknologisk kunnskap til å vite det som er teknologisk mulig. Og teknologene har for lite medisinsk kunnskap til å få dette til å gli i en daglig praksis.” – Respondent (Case 5)*

Respondenten fremhevet at en av deres styrker var at *han selv* både satt på kompetanse innen teknologi og programmering, og på det medisinske fagfeltet. I tillegg har han også tilknyttet en person som sitter på tilsvarende kompetanse som ham selv, både medisinsk og teknologisk.

*“Slik som {partner1} og jeg er tilknyttet via eierandel og insentiver via eierandel i selskapet.”* – Respondent (Case 5)

Denne personen ble da tilknyttet via *eierandeler*, på samme måte som gründeren. Han ble rekruttert gjennom gründeren sitt personlige nettverk, der vedkommende var en kollega; *“Han kom som assistentlege her og var flink og interessert.”*

De har begge jobbet en del for bedriften uten å ta ut lønn. De har istedenfor kostnadsført timene sine og gjort dem om til konvertible lån, slik at de da kan få betalt ut beløpene en gang i fremtiden når selskapet får likvide midler.

#### 4.5.3.2 Programmering

*“Det som var viktig for å få dette over i et profesjonelt nivå var å få med profesjonelle teknologer og programmerere også.”* – Respondent (Case 5)

Respondenten så et behov for å tilknytte en profesjonell programmerer til bedriften. I første omgang valgte bedriften å benytte seg av en *innleid konsulent* fra et konsulentfirma i IT-bransjen.

*“Han profesjonelle programmereren som til nå har vært på konsulentbasis via {Konsulentselskap} men som vi nå i disse dager ansetter også. Fra i sommer er han ansatt og får nå i disse dager eierandel også.”* – Respondent (Case 5)

Personen var først tilknyttet som *innleid arbeidskraft*, men bedriften bestemte at det var best å tilby ham *fast ansettelse*. I tillegg valgte de å gi ham *eierandeler* i bedriften. Han blir bedriftens første formelt ansatte.

#### 4.5.4 Forretningsutvikling

*“Det er jo en lov som kom for en del år siden som sier at alle ideer som helt eller delvis blir produsert innenfor universitetssykehus og sykehusmiljøene har arbeidsgiver også rettigheter i forhold til kommersialisering av disse. Da er det opprettet BTO, som skal ivareta oss og arbeidsgivers rettigheter.”* – Respondent (Case 5)

BTO<sup>10</sup> ble tatt opp av respondenten som svar til et spørsmål på hvordan de hadde gått frem i forholdt til kompetanse angående forretningsutvikling. BTO har stilt med egen forretningsutvikler for selskapet, samt hatt en jurist tilgjengelig. Respondenten er svært fornøyd med samarbeidet med BTO og uttaler at: “... *de har vært fantastisk bra og nytting for oss. De har vært en forutsetning for at vi har kunnet gjort dette.*” BTO er tilknyttet bedriften med en stor eierandel, og er da største aksjonær, på vegne av Helse-Vest som er arbeidsgiver til gründeren og som da også har rettigheter i forhold til hans forskning.

De har også tilknyttet seg en person som har bred økonomisk erfaring, og som er forsker ved NHH<sup>11</sup>. Vedkommende har erfaring fra flere styreverv i helsesektoren og han er tilknyttet bedriften som et styremedlem. Respondenten sier at erfaringen har vært positiv: “... *han har vært fantastisk.*”

#### **4.5.5 Hvordan bedriften går frem for å beholde kompetanse**

Bedriften har tilknyttet seg det meste av kompetansen via eierandeler; *forretningsutvikling, medisinsk faglig, programmering og teknologisk kompetanse*. En utfordring ved å ha all kompetanse knyttet opp til eierandeler, er at selskapet har en risiko i forhold til om hvorvidt det går bra med selskapet. Blant annet advarer Graham et al. (2002) om at det er en risiko tilknyttet eierskap som belønningsform fordi personene som er knyttet til en slik belønningsform vil miste insentivene dersom bedriftens verdi går ned, eller dersom bedriften har dårlige fremtidsutsikter. Respondenten har også et tilsvarende syn på saken:

*“Det er det vi ser på som den største faren at vi ikke kommer fort nok i havn med utviklingen. Og dermed må ha mer kapital eksternt og som gjør at insitamentet for de som skal gjøre jobben blir for liten. Det er den største jobben med å få det helt ut.”*

*– Respondent (Case 5)*

Dersom bedriften må hente inn mer kapital for å overleve, vil de nødvendigvis gjennomføre en emisjon. Dette fører da til at de øvrige personene som er knyttet til via eiendeler vil få utvannet aksjenes verdi, som igjen vil redusere insentiveffekten av eierskap.

---

<sup>10</sup> Bergen Teknologioverføring AS

<sup>11</sup> Norges Handelshøyskole

Tabell 5 Oppsummering case 5

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Produktutvikling</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	
Partner på eiersiden	Profesjonelt nettverk	Eierandel	Positiv	
<b>Programmering</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	
Partner på eiersiden	Profesjonelt nettverk	Eierandel	Positiv	
Innleid konsulent	IT-selskap	Lønnes av IT-selskap. Vil bli ansatt m/ eierandel.	Positiv	Positivt med innleid konsulent, og erfaringen med ham gjør at de ønsker å ansette ham og tilby ham eierandeler.
<b>Forretningsutvikling</b>				
Medeier	Profesjonelt nettverk	Eierandel	Positiv	Svært positiv til BTO, og deres innsats for forretningsutvikling og annen støtte.

## 4.6 Analyse av case #6

### 4.6.1 Bedriftens bakgrunn og kontekst

Bransje: Reiseliv

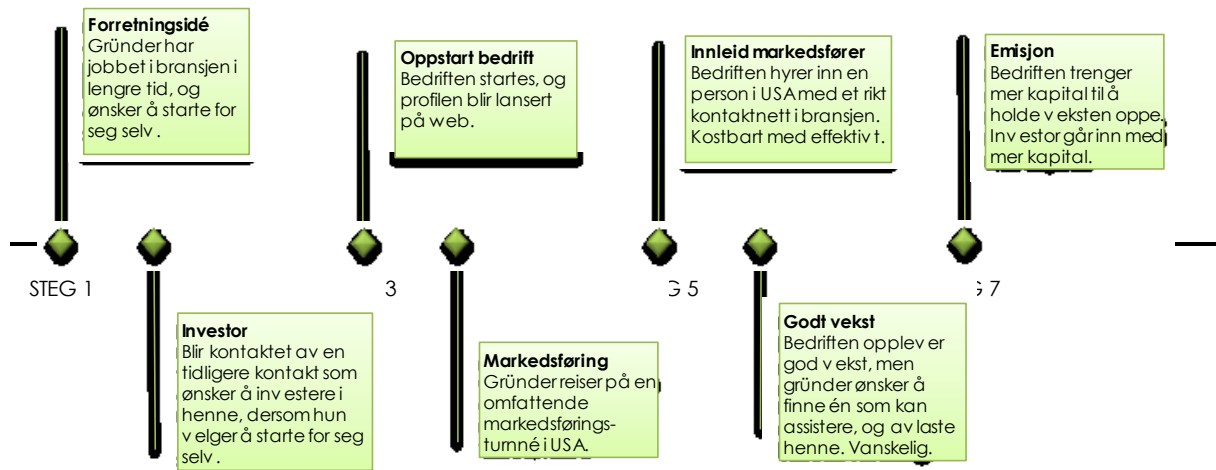
*“Bakgrunnen var at jeg jobbet i reiselivsbransjen og har egentlig jobbet med turproduksjon fra dag én, fra jeg var ferdig med studiene. Jobbet for et firma som spesialiserte seg på skreddersydde reiser, og var rett og slett da bare kommet til et punkt der jeg enten måtte finne meg en ny jobb, eller starte for meg selv.” – Respondent (Case 6)*

Sitatene i denne analysen er hentet fra et dybdeintervju med gründeren av bedriften. Hun er en kvinne i 30-årene, og er daglig leder med aksjemajoritet i bedriften.

Vedrørende legitimitet forteller respondenten at dette var svært viktig for bedriften, ettersom de var avhengig av å få innpass i et eksklusivt reisenettverk i USA.

*Dette reisenettverket inviterer deg til å søke og for at du skal bli vurdert som et nytt medlem må du ha vært i drift i tre år. Og jeg tok kontakt med dette nettverket etter 3 uker i drift. Og stilte opp på kontoret der i USA og fordelten min var at jeg hadde jobbet med en god del av agentene i det nettverket i min tidligere jobb. Og det endte opp med at de valgte å invitere oss til å søke medlemskap, og vi ble mot alle odds tatt opp som medlem etter 5 måneder i drift. – Respondent (Case 6)*

Hun forteller altså at i kraft av hennes egen erfaring innen bransjen, og at hun var kjent blant en del av agentene i nettverket, så fikk hennes bedrift tilstrekkelig med legitimitet til å bli medlem på tross av at bedriften selv kun hadde vært i drift i noen måneder.



Figur 7 Tidslinje for casebedrift 6

#### 4.6.2 Kritisk kompetanse

*“Utenom den kompetansen som jeg sitter med som går på det med turproduksjon, markedsføring og salg, så trengte jeg noen som har erfaring i forretningslivet som hadde erfaring med det organisatoriske. Det vil si sånt styre, alle aktiviteter i forbindelse med dette her. Og jeg trengte også noen som kunne hjelpe meg med det administrative.”*

– Respondent (Case 6)

Ut i fra intervjuet har jeg identifisert følgende kritiske behov for kompetanse: *turproduksjon, markedsføring og salg, forretningsutvikling og forretningsdrift*. Selve tjenesten bedriften leverer krever utstrakt kunnskap om aktuelle turmål, i dette tilfellet Norge, og severdigheter i Norge. Markedsføring og salg er kritisk fra dag én for å være i stand til å hente inn kunder, samt bygge rennommé. Respondenten sier blant annet at *“Vi satset veldig hardt på å komme raskt ut og bli kjent det første året vi var i drift.”*

#### 4.6.3 Forretningsdrift og forretningsutvikling

*“For min styrke ligger jo på det å produsere turene, men det skortet nok heller litt på det forretningsmessige og økonomiske. Og det var jeg veldig åpen med at jeg trengte hjelp og kompetanse der.”* – Respondent (Case 6)

Gründeren sitter ikke på erfaring fra forretningsdrift, og hadde behov for å hente inn slik kompetanse. Hun har pr. i dag *ansatt en kvinne fast i en 50 % stilling* som tar seg av bilagsføring, papirarbeid og øvrige administrasjonsoppgaver.

*“Da var jo jeg så heldig at opp igjennom mange år i reiselivsbransjen så har jeg opparbeidet meg et nettverk. Jeg tok med meg min gamle kollega så hun jobber med det administrative”* – Respondent (Case 6)

Hun fant denne personen i sitt *personlige nettverk*, og fortalte at de kjente hverandres styrker i fra en tidligere jobb: *“Vi hadde erfart det at min styrke var det å skape turene. Mens hennes styrke lå i det rent administrative. Så da fordelte vi arbeidsoppgaven oss i mellom. Og det fungerer veldig fint i dag.”*

Videre har hun tilknyttet en *styreleder*, som har omfattende erfaring fra reiselivsbransjen, og også som har sagt han ikke behøver kompensasjon for jobben han har gjort i styret.

*“Ja det har vært fantastisk. Det var en utfordring å finne en styreleder. [...] Så jeg leitet litt i mitt nettverk og da tanken falt på han så var det helt selvfølgelig at det måtte bli han. Fordi det er en person jeg har jobbet for i mange år som guide. Og han er en veldig nøktern, fornuftig, smart, rettferdig person og det har jeg jo opplevd i jobben min. Og han takket heldigvis ja til å bli styreleder. Han har vist seg å være en enorm ressurs for bedriften.”* – Respondent (Case 6)

Til sist har gründeren tilknyttet seg en forretningsmann på *eiersiden*. Han har forretningsmessig erfaring, og investerer også i bedriften. Han er således både en ressursperson kompetansemessig i tillegg til at han bidrar med kapital.

#### **4.6.4 Tjenesteproduksjon (Turproduksjon)**

*“ [Jeg] har egentlig jobbet med turproduksjon fra dag én, fra jeg var ferdig med studiene.”*

Gründeren selv sitter på all kompetansen bedriften har på turproduksjon, med utdannelse fra Frankrike og med diplom i turproduksjon. Hun har også jobbet med turproduksjon i over 15 år, og har opparbeidet seg vesentlig erfaring.

*“Jeg føler at vi er kommet til et punkt der vi må vurdere å øke kapasiteten, altså arbeidskapasiteten i firmaet. Det faller veldig mye på meg som daglig leder. Og jeg er jo da den eneste som faktisk produserer turer.”* – Respondent (Case 6)

Gründeren forteller at bedriften er kommet til det punktet hvor de trenger flere til å fylle hennes posisjon, men sier videre at dette er en stor utfordring. Fordi det er hun selv som i stor grad er produktet, ettersom hun skreddersyr personlige opplevelser basert på sin kunnskap og erfaring hun har opparbeidet seg gjennom mange år.

*“Det jeg har tenkt er at jeg først og fremst vil prøve å finne den personen gjennom nettverket som jeg har. Bare å se på referanser, anbefalinger av kollegaer og bekjente innen bransjen. Jeg føler at det vil gi meg, ja, de beste premissene for å finne den riktige personen. Hvis jeg skal lyse ut en stillingsannonse og gå gjennom en intervjurunde, føler jeg det blir som å stikke fingeren i luften og føle hvilken retning vinden går. For du vet aldri hvordan personen fungerer før du er i jobbsituasjonen. Og da føler jeg det tryggere å stole på folk som jeg vet er dyktige innen bransjen, og høre på deres anbefalinger. Så det blir nå den veien jeg kommer til å gå. Prøve å lete litt internt.”* – Respondent (Case 6)

Gründeren ønsker å finne personen gjennom sitt *personlige eller profesjonelle nettverk*. Hun mener at en ordinær ansettelsesprosess med stillingsannonser og intervjuer ikke er fornuftig, fordi hun ikke har tro på at hun da får rett person. Jeg tolker svaret dithen at det er viktig for henne at hun finner personen gjennom referanser hun stoler på, og at da *lik bakgrunn* er helt sentrale kriterier for ansettelse. Når det gjelder tilknytningsform for denne personen er hun både åpen for ansettelse eller at en person kommer inn som partner på eiersiden og da investerer i selskapet.

#### **4.6.5 Markedsføring og salg**

*“... vi har også i 2010 ansatt en salgsrepresentant i USA. Fordelen med denne salgsrepresentanten var jo på den tiden at hun hadde et veldig stort nettverk i USA som vi ønsket å komme inn i, veldig raskt. Så hun åpnet veldig mange dører for oss. Når er ikke hun ansatt hos oss i dag. Men vi har fremdeles veldig tett kontakt. Og vi har avtalt at hun skal jobbe for oss på konsulentbasis. Så hun er fremdeles en ressurs for firmaet.”*  
– Respondent (Case 6)

Bedriften tilknyttet seg en person med god erfaring innen salg og markedsføring for reiseliv. Denne personen ble *innleid* som en konsulent med en fast kompensasjon i måneden, og fakturerte bedriften fra sitt eget firma som var basert i USA.

*“Jeg traff henne gjennom en agent som jeg har jobbet med tidligere gjennom en tidligere jobb.”* – Respondent (Case 6)



Gründeren benyttet seg av sitt *profesjonelle nettverk* som hun hadde opparbeidet seg i løpet av sine år i bransjen, og fikk da via en kontakt anbefalt denne personen.

*“Vi traff hverandre bare noen uker etter at jeg hadde startet dette firmaet. Og da var det full klaff jeg følte at hun passet veldig godt med profilen til firmaet. Kvinne i midten av 30-årene akkurat slik som jeg. Energisk, utadvendt. Jeg følte at hun kunne representere firmaet mitt på en veldig god måte. Hvis jeg ikke skulle reise selv og representere firmaet selv i USA følte jeg at hun var en veldig god erstatte.”* – Respondent (Case 6)

Kandidaten var en person som var *lik gründer*, og de fikk god kontakt med hverandre. Respondenten presiserte at det var viktig at de fikk såpass umiddelbart god kjemi, og at det gav henne tillitt.

*“For meg var det viktig å kunne teste henne ut før vi gikk inn på noe permanent. Så fra dag én sa jeg at ‘jeg ønsket å prøve dine tjenester i så og så lang tid, så det er den avtalen vi går inn på’”* – Respondent (Case 6)

Gründeren fortalte at hun ikke ønsket å binde seg opp i en avtale med denne personen, men at hun først ønsket å prøve henne, og at man i denne perioden kunne si opp avtalen dersom samarbeidet ikke fungerte.

Gründeren sitter igjen med et positivt inntrykk av hvordan de har gått frem for å tilknytte seg *salg og markedsføringskompetanse*, men sier også at det har vært svært kostbart.

*“Ja det har fungert veldig bra, men det kostet litt, for det er jo klart at et lite selskap i oppstartsfasen. Vi satset veldig hardt på å komme raskt ut og bli kjent det første året vi var i drift. Det har vært veldig positivt og det har vi klart. Men det kostet også penger så i år har vi bare måtte sette full stopp. Så nå er det et spørsmål om å tjene penger og om å overleve.”* – Respondent (Case 6)

#### **4.6.6 Hvordan bedriften går fram for å beholde kompetanse**

*“Jeg tror vi alle er svært motivert for å fortsette videre. Vi har jo opplevd en, et veldig godt oppstartsår og så veldig stor vekst fra 2010 til 2011. Slik at, og ikke minst den anerkjennelsen vi har fått både i Norge og i utlandet. Så vi synes alle det er veldig spennende og bare det at vi nå skal skyte inn ny kapital og at den andre medeieren er villig til å spytte i mer penger er jo også et veldig godt tegn. Så ja det har ikke kommet noen signaler på at noen ikke har lyst å være med videre.”* – Respondent (Case 6)

Gründeren sitter med den formening at kjerneteamet på fire personer, som består av en *medeier*, en *styreleder* og en *fast ansatt* i tillegg til gründeren, vil forbli i sine posisjoner fordi selskapet opplever vekst og anerkjennelse. Likevel ser hun et potensiale for at personen som jobber med det administrative, og som er fast ansatt, kan komme til å forsvinne: *“Vi så også det at økonomien i selskapet ikke tillot oss å ansette henne i høyere stilling. Jeg er smertelig klar over at det er en mulighet for at hun finner seg en 100 % stilling et sted og slutter.”*

Den innleide salgsrepresentanten fra USA er fortsatt tett knyttet til selskapet selv om hun for tiden ikke har oppdrag hos dem, og gründeren mener at samarbeidet vil fortsette på *salg og markedsføring* når bedriftens økonomi tillater det.

Tabell 6 Oppsummering case 6

Form for tilknytning	Rekrutteringskanal	Motivasjon	Erfaring	Kommentar
<b>Tjenesteproduksjon</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Mye å gjøre, vanskelig å finne hjelp.
<b>Forretningsdrift</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Nøytral	Mye å gjøre, tar fokus fra kjernevirksomheten.
Fast ansatt	Sosialt nettverk	Lønn	Positiv	Samarbeidet har fungert godt, men gründer frykter den ansatte kan forsvinne ettersom hun bare er ansatt i en 50 % stilling.
<b>Forretningsutvikling</b>				
Styreposisjon	Sosialt nettverk	Uvisst	Positiv	Svært positiv til styreleder, jobber uten vederlag, og har gitt gode råd.
Medeier Styreposisjon	Sosialt nettverk	Eierandel	Positiv	Positiv til investor med både kapital tilgjengelig og kompetanse.
<b>Markedsføring og salg</b>				
Gründer gjør selv	Initiativtaker	Eierandel	Positiv	Mye å gjøre, vanskelig å finne hjelp.
Innleid konsulent	Profesjonelt nettverk	Økonomisk kompensasjon	Positiv	Svært kostbart, men god investering.

## 5 Komparativ analyse

### 5.1 Identifisering av hva oppstartsbedriftene anså som kritisk kompetanse

Kritisk kompetanse	Case
Produktutvikling	1, 2, 3, 4, 5, 6
Forretningsdrift	1, 2, 3, 4, 6
Forretningsutvikling	3, 4, 5, 6
Salg og markedsføring	2, 4, 6
Bransjekompetanse	2, 3

Tabell 7 Oversikt over kritisk kompetanse

Tabell 7 gir en oversikt over hvilken kompetanse som ble identifisert som kritisk kompetanse hos casebedriftene. Produktutvikling er felles for alle bedriftene og forretningsdrift er felles for 5 av 6 casebedrifter. Forretningsutvikling, det vil si oppbygging av organisasjon, strategivalg og ledelse, er kritisk for fire av casebedriftene. Tre av casebedriftene identifiserte salg og markedsføring som kritisk, mens kun to mente bransjekompetanse var kritisk for bedriften.

### 5.2 Valg knyttet til type kompetanse

Videre i analysen vil jeg ta for meg hvert av kompetanseområde for seg selv, og sammenligne hvilke løsninger bedriftene har valgt, samt hvordan deres erfaring med valgene har vært.

#### 5.2.1 Forretningsdrift

Med forretningsdrift så inngår den daglige drift av bedriften. Bilagsføring, personalhåndtering, rekruttering av kompetanse og annet administrativt arbeid.

Tabell 8 Oppsummering av valg knyttet til forretningsdrift

	Tilknytningsform	Motivasjon	Kanal
<b>Case 1</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker
<b>Case 2</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Sosialt nettverk
	Innleid arbeidskraft	Lønn	Sosialt nettverk
<b>Case 3</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker
	Fast ansatt	Lønn	Sosialt nettverk
	Fast ansatt (CFO)	Lønn	Rekrutteringsbyrå

<b>Case 4</b>	Fast ansatt	Lønn Eierandel	Rekrutteringsbyrå
<b>Case 6</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker

Oppgaver knyttet til forretningsdrift blir utført av bedriftens daglige leder. Gründer er daglig leder i samtlige bedrifter med unntak av casebedrift 4 hvor den daglige lederen ble hentet inn eksternt, slik at gründeren kunne fortsette å fokusere på det faglige.

I case 3 og 6, hvor gründeren er daglig leder, nevner begge to at det blir mye å gjøre, og at begge ønsker avlastning på arbeidsoppgavene. Det har de også til en viss grad fått til, der de har ansatt en person fra deres eget sosiale nettverk som de oppfatter at har lik bakgrunn og verdier som dem selv. Forskning har vist at dette er vanlig praksis i oppstartsbedrifter, der det spesielt i første fase er viktig med lik bakgrunn og 'god kjemi' (Leung, Zhang, Wong, & Foo, 2006).

### 5.2.2 Produktutvikling

Samtlige av casebedriftene har behov knyttet til produktutvikling. Med produktutvikling menes alle aspekter av utviklingen, enten det er design, programmering eller utvikling av tjenestetilbud.

Tabell 9 Oppsummering av valg knyttet til produktutvikling

	Tilknytningsform	Motivasjon	Kanal
<b>Case 1</b>	Gründerteam gjør selv	Eierandel	Initiativtaker
	Fast ansatt	Lønn	Profesjonelt nettverk
	Fast / innleid	Lønn	Kompetanseklynge
<b>Case 2</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Sosialt nettverk
	Innleid arbeidskraft	Lønn	Sosialt nettverk
<b>Case 3</b>	Innleid arbeidskraft	Økonomisk vederlag	Profesjonelt nettverk
<b>Case 4</b>	Gründer gjør selv	Lønn Eierandel	Rekrutteringsbyrå
	Fast ansatt	Lønn, Eierandeler	Profesjonelt nettverk
<b>Case 5</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker
	Partner på eiersiden	Eierandel	Personlig nettverk
	Innleid konsulent	Lønn	Profesjonelt nettverk
<b>Case 6</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker

I alle casebedriftene er gründeren involvert i denne jobben, noe som også er naturlig ettersom det er gründeren selv som ofte har utviklet forretningsidéen. Ofte krever produktutviklingen flere former for kompetanse, knyttet til eksempelvis design og funksjonalitet, eller programmering av selve produktet.

I case 3 og 4 sitter ikke gründeren selv på all nødvendig kunnskap i produktutviklingen, men har valgt å delegere bort jobben knyttet til deler av utviklingen. I case 2 valgte initiativtakeren å danne et gründerteam for å inneha kompetanse til alle aspekter ved produktutviklingen. Vi ser også en variant i case 5, der gründeren programmerer selv, men i tillegg har tilknyttet seg en partner som kan avlaste ham. Deretter hyret han inn en profesjonell programmerer for og komplementere de to.

I case 6 sitter gründeren på all kompetanse knyttet til produktutvikling, noe som også er årsaken til at bedriften ble startet. Hun forteller at det er en utfordring ettersom det er vanskelig å tilknytte seg en person som kan avlaste henne, noe som igjen er med på å hemme vekst.

### 5.2.3 Forretningsutvikling

Forretningsutvikling gjelder hvilke strategiske valg bedriften skal ta, blant annet med tanke på organisering og rekrutteringsstrategier.

Tabell 10 Oppsummering av valg knyttet til forretningsutvikling

	Tilknytningsform	Motivasjon	Kanal
<b>Case 3</b>	Styreposisjon	Uvisst	Personlig nettverk
<b>Case 4</b>	Medeier	Eierandel	Nettverk
<b>Case 5</b>	Medeier	Eierandel	Nettverk
<b>Case 6</b>	Styreposisjon	Eierandel	Personlig nettverk
	Investor og styreposisjon	Eierandel	Personlig nettverk

Forretningsutvikling er identifisert som kritisk kompetanse av 4 casebedrifter. En fellesnevner er at bedriftene oppgir alternativ form for tilknytning, for å skaffe denne kompetansen. Case 4 og 5 har inngått samarbeid med en organisasjon som spesialiserer seg på forretningsutvikling for å bringe forskningsproduktet til markedet. Begge respondenter er svært positiv til den støtten de har fått hos denne organisasjonen, men påpeker at de må gi fra seg en høy eierandel

i bytte mot innsatsen de investerer i selskapet. “... de har vært fantastisk bra og nytting for oss. De har vært en forutsetning for at vi har kunnet gjort dette.” – Respondent (Case 5)

Case 3 og 6 har begge rekruttert et styremedlem som er kompetent innen forretningsutvikling, og de brukte begge sitt sosiale nettverk for å rekruttere denne personen. I case 6 ønsker ikke styremedlemmet kompensasjon for jobben han gjør, og respondenten er svært fornøyd med hva han har tilført bedriften hennes. I case 3 har jeg ikke fått oppgitt informasjon om hvorvidt styremedlemmet er blitt betalt, men også her uttrykker respondenten seg positivt: “... han sitter i styret og er rådgiver. Han sitter her på bygget, så vi er tette i dag.” – Respondent (Case 3)

#### 5.2.4 Salg og markedsføring

Salg og markedsføring er knyttet til aktiviteter som promoterer eller selger bedriftens produkt.

Tabell 11 Oppsummering av valg knyttet til salg og markedsføring

	Tilknytningsform	Motivasjon	Kanal
<b>Case 2</b>	Innleid konsulent	Eierandel	Profesjonelt nettverk
	Ansatt / Innleid (Usikkert)	Resultatbasert lønn	Stillingsutlysning
<b>Case 4</b>	Ansatt / Innleid (Usikkert)	Eierandel	Nettverk
<b>Case 6</b>	Gründer gjør selv	Eierandel	Initiativtaker
	Innleid arbeidskraft	Lønn	Profesjonelt nettverk

En fellesnevner for innhenting av kompetanse til salg og markedsføring er bruk av *innleid arbeidskraft*. Samtlige av casebedriftene som identifiserte dette som kritisk for bedriften har benyttet seg av, eller vurderer å benytte seg av *innleid arbeidskraft*. Der case 2 og 4 ikke er sikker på hvilken form for tilknytning de kommer til å ende opp med, ønsker begge bruk av resultatbasert lønn. Da reduserer de risiko knyttet opp mot ansettelsen, og følgelig også økonomisk risiko knyttet til fast ansettelse. I et slikt scenario fremstår tilknytningsform som uviktig for begge respondentene, ettersom det er belønningsformen som vil styre risiko.

I case 6 velger gründeren å gjøre en del av markedsføringen selv, mens hun har tilknyttet seg en person gjennom sitt profesjonelle nettverk for å avlaste henne, samt fungere som en døråpner i USA-markedet. Hun påpeker da at selv om det har vært svært viktig for bedriften med denne personen, har det også vært svært kostbart å leie henne inn. Fordelen for gründeren

har da vært at personen har vært leid inn, slik at hun kunne avslutte forholdet når behovet ikke var tilstede i like stor grad lenger.

### 5.2.5 Bransjekompetanse

Tabell 12 Oppsummering av valg knyttet til bransjekompetanse

	Tilknytningsform	Motivasjon	Kanal
<b>Case 2</b>	Styreposisjon (2 stk.)	Lønnet verv	Profesjonelt nettverk
	Investor	Eierandeler	Profesjonelt nettverk
<b>Case 3</b>	Fast ansatt	Lønn	Usikkert
	Styreposisjon	Lønnet verv	Profesjonelt nettverk

Casebedrift 2 har behov for bransjekompetanse, og har tilknyttet seg én investor samt én person som har fått et styreverv i bedriften. Begge sitter på betydelig bransjekompetanse.

I case 3 gikk gründeren inn i markedet uten bransjekompetanse. Hun forstod tidlig at det var kritisk for bedriften å få en fot innenfor bransjen, og da tilknytte seg noen personer som kjente bransjen godt. Hun har tilknyttet seg to personer, først én person som ble fast ansatt i bedriften som CTO<sup>12</sup>, og deretter en annen person med betydelig tyngde i bransjen, som fikk en styreposisjon i bedriften.

---

<sup>12</sup> Chief Technology Officer

### 5.3 Kanaler for søk etter kompetanse

I analysen har jeg identifisert tre kanaler for søk etter kompetanse; stillingsutlysning i medier, søk i nettverk og bruk av rekrutteringsbyrå.

#### 5.3.1 Stillingsutlysning i medier

Stillingsutlysninger i medier som aviser, på nett og i bransjemagasiner er lite brukt av casebedriftene. Casebedrift 2 planlegger å benytte seg av stillingsutlysninger i bransjemagasiner for å innhente salgskompetanse, og i casebedrift 4 vurderes det også som en måte å få tak i selgere på. Bortsett fra dette nevnte ingen av respondentene at de har erfaring med stillingsutlysninger som rekrutteringsmetode.

*“Hvis jeg skal lyse ut en stillingsannonse og gå gjennom en intervjurunde, føler jeg det blir som å stikke fingeren i luften og føle hvilken retning vinden går. For du vet aldri hvordan personen fungerer før du er i jobbsituasjonen. Og da føler jeg det tryggere å stole på folk som jeg vet er dyktige innen bransjen, og høre på deres anbefalinger”*

– Respondent (Case 6)

Respondenten i case 6 så ikke stillingsannonse med intervjurunder som en god måte å finne kandidater på. Gründeren i casebedrift 3 har samme type oppfatning, der hun flere ganger i løpet av intervjuet presiserer at det går kun på kjemi. Hun har erfart at det er vanskelig å finne ut om den eksisterer i løpet av jobbintervjuet;

*“Han har en interessant bakgrunn, men det har jo ikke funket, selv om jeg hadde 3 møter med vedkommende, og fortalte hvor krevende det er [...] Det går så mye på kjemi, det går mye på hvordan de jobber, og arbeidskapasitet.”* – Respondent (Case 3).

Respondenten i case 3 forteller videre at dette er årsaken til at hun ikke ønsker å ansette personer gjennom utlysning / intervju. Hun foretrekker å få en anbefaling fra noen hun kjenner og stoler på, innen sitt eget personlige nettverk.

Dette samstemmer med hva Leung et al. (2006) hevder; i bedriftens første fase er det viktigst for gründeren å jobbe sammen med personer med lik bakgrunn, mål og verdier; altså god kjemi.

#### 5.3.2 Søk i nettverk

Samtlige av casebedriftene har brukt sitt personlige nettverk for å finne kritisk kompetanse.



I case 1 fant gründerne hverandre i sitt eget sosiale nettverk, der de var tidligere kjente. I case 2 fant initiativtakeren til produktet en person med komplementær kompetanse i sitt sosiale nettverk for å finne ut om hvorvidt produktet var gjennomførbart. Markedsføringsansvarlig ble funnet gjennom Innovasjon Norge som har et profesjonelt nettverk. Både styremedlemmer og investorer ble funnet gjennom personlige eller profesjonelle nettverk.

I case 3 ble også nettverk brukt, gründeren brukte både sitt profesjonelle og personlige nettverk i startfasen for å undersøke om hun satt på et produkt som var mulig og utvikle. I de største beslutningene for innhenting av kompetanse benyttet bedriften seg av nettverk framfor generell stillingsutlysning eller rekrutteringsbyrå.

I case 4 fant gründeren kritisk kompetanse gjennom et profesjonelt nettverk (BTO) mens den daglige lederen benyttet seg av AIESEC, et annet profesjonelt nettverk for internasjonal arbeidsformidling, for å innhente programmerere.

I case 5 er det brukt utelukkende sosiale og profesjonelle nettverk for å finne viktig kompetanse, og i case 6 har gründeren benyttet seg av både personlig og profesjonelt nettverk for å tilknytte seg viktig kompetanse innen forretningsdrift, markedsføring og administrasjon.

Det er en signifikant bruk av nettverk hos oppstartsbedriftene som studeres i denne oppgaven, og dette samsvarer godt med forskning på området. Oppstartsbedrifter har ikke nødvendige ressurser til å benytte seg av alternative rekrutteringsformer og de har ikke råd til å ansette feil (Kale & Arditi, 1998). Da er det tryggere og mindre kostnadsdrivende å benytte seg av venner og kjente, samt forhøre seg i de profesjonelle nettverkene man har tilgang til. I tillegg løser søk i nettverk delvis utfordringer knyttet til manglende legitimitet som arbeidsgiver. Da kan gründeren eller en annen nøkkelperson i større grad benytte seg selv som referanse, og tiltrekke seg arbeidskraft ved å fronte seg selv som leder. Dette samsvarer med at symbolske handlinger av lederen kan øke en bedrifts legitimitet (Zott & Huy, 2007).

Respondentenes erfaringer med bruk av personlig nettverk er stort sett positivt, men med noen unntak. Respondenten i case 3 forteller blant annet at hun fant en person som hun ansatte gjennom en annen person i sitt eget personlige nettverk som *“hun stolte 100 % på”*. Hun hadde flere intervjuer med vedkommende og da hun ansatte ham var hun sikker på at det var et godt valg. Det var det ikke, vedkommende måtte sies opp i løpet av kort tid.

Øvrige casebedrifter beretter ikke om dårlige ansettelse som en følge av deres bruk av eget personlig nettverk eller referanser. Dette kan skyldes at de er for optimistisk i forhold til sine egne rekrutteringsprosesser (McEvoy, 1984). Helhetsinntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuene, er at respondentene var ærlige med tanke på feilansettelser. Jeg opplevde ikke at de forsøkte å unnlate å fortelle om negative erfaringer.

### 5.3.3 Rekrutteringsbyrå

Bruk av rekrutteringsbyrå forekom i case 3 og 4. Felles for begge respondentene var at de påpekte at det var en høy kostnad, spesielt for en oppstartbedrift som har begrensede økonomiske ressurser. Respondenten i case 4 var ikke sikker på begrunnelsen for bruk av rekrutteringsbyrå, ettersom det var han selv som ble rekruttert via det. Han mente at valget var godt, og at på tross av en høy kostnad var han fornøyd med rekrutteringsprosessen.

*“Jeg har all respekt for rekrutteringskontorer. Jeg fikk jo jobben gjennom dem nå nylig uten å ha vært på jobbmarkedet på veldig mange år. Og de gjorde en god jobb, sant de har jo sin kompetanse for å finne gode kandidater, men de er jo veldig dyre.”*

– Respondent (Case 4)

Respondenten i case 3, som også var gründer i bedriften, fortalte at de benyttet seg av et rekrutteringsbyrå fordi stillingen var svært viktig for bedriften. Grunnen til dette var at verken hun eller noen andre i bedriften hadde aktuelle kandidater i nettverket sitt. Hun sier de fikk en kandidat som på papiret var godt egnet.

*“... som kom fra et av Norges største selskaper [...] Vedkommende hadde en høy posisjon, som mellomleder, i dette selskapet her, innen for de områdene som var viktige for oss. Men kunne tydelig ikke utføre det selv. Kommer fra store til bitte små organisasjoner, som det {Casebedrift 3} er, så tror jeg overgangen blir ganske enorm. Både i forhold til at man må gjøre alt, i forhold til at man har ingen å delegere til, og, det er, det krever enorm mye”* – Respondent (Case 3)

Personen ble fast ansatt i bedriften, men måtte sies opp 2 måneder etterpå, grunnet at vedkommende var dårlig egnet i organisasjonen. En ulempe med rekrutteringsbyrå kan være at de er vant med å rekruttere for store bedrifter, og finner også sine kandidater i det markedet. Kvalitetene som behøves i store selskap er ikke nødvendigvis overførbart til mindre organisasjoner, og kan få uønskede konsekvenser (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, s. 227). Derfor bør markedet for store og små bedrifter vurderes å behandles som to forskjellige

entiteter (Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999). I casebedrift 3 sitt tilfelle endte det med en arbeidsrettssak som bedriften tapte.

## **5.4 Former for tilknytning**

Casebedriftene har til felles at de bruker alternative former for tilknytting for å skaffe kritisk kompetanse til oppstarten av bedriften. Spesielt teknologibedriftene, (case 2, 3, 4 og 5) har i utgangspunktet startet som en idé fra én person, og deretter har de benyttet seg av ulike måter for å tiltrekke kompetanse.

### **5.4.1 Ordinær ansettelse – fast eller midlertidig**

Med ordinær ansettelse mener jeg den tilknytningsform som er mest vanlig i Norge, og godt dekket i eksisterende teori. Arbeidsmiljøloven er gjeldende for personer tilknyttet selskapet gjennom ansettelse, og forholdet er definert skriftlig i en arbeidskontrakt.

Casebedrift 2, 3, 4 og 6 benytter seg av fast ansettelse. I casebedrift 2 er det kun de tre gründerne som har fått fast ansettelse, øvrig kompetanse leies inn i bedriften, og dette begrunnes med at det gir fleksibilitet. I casebedrift 3 har de ansatt flere fast i bedriften. Blant annet har de personer som jobber med administrative oppgaver knyttet til forretningsdrift, samt at deres teknologisjef også er fast ansatt. Gründeren sier at hun er i utgangspunktet negativ til å knytte opp ressurser til faste lønnskostnader, spesielt med tanke på risikoen for feilansettelser:

*“Etter det så har jeg skjønt at en kan ikke ansette mennesker lenger, så jeg ansetter ikke folk lenger. Det er nesten sånn at jeg ser jeg må gjøre det av og til, men blir jo livredd for å ansette folk. Det er mange andre gründere som jeg også snakker meg som sier at i Norge kan man faktisk ikke. det er så stor risiko for å brenne seg” – Respondent (Case 3)*

Utsagnet samsvarer bra med andre utsagn fra gründere, der de ikke har ønske om å binde seg opp til å ha en person ansatt enten fordi a) fare for at personen ikke fungerer i stillingen, eller b) fare for endringer i markedet eller bedriftens situasjon som gjør at personen ikke lenger har en nyttefunksjon i selskapet. Dette ble også nevnt av respondenten i case 2, der hun sa hun savnet mulighet for mer fleksible løsninger for ansettelse.

En annen likhet mellom casebedriftene er at gründerne i utgangspunktet ikke satt på kapital eller kompetanse om forretningsutvikling tidligere. Dette begrenser deres mulighet til å

ansette personer for å dekke inn kritisk kompetanse. Trolig er dette grunnen til at flere søker partnere og er villig til å gi fra seg eierandeler slik at oppstart av bedriften blir mulig.

#### **5.4.2 Innleid arbeidskraft**

Med innleid arbeidskraft mener jeg tilknytning av kompetanse gjennom en annen bedrift eller juridisk enhet, som fakturerer bedriften for bruk av deres arbeidskraft og kompetanse. Dette kan være arbeidskraft enten fra et bemanningsbyrå eller en selvstendig næringsdrivende. Også andre bedrifter som ikke er typiske bemanningsbyrå kan leie ut arbeidskraft.

Samtlige av casebedriftene har vurdert eller benyttet seg av innleid arbeidskraft.

Respondentene er positiv til innleid arbeidskraft, i den grad at de føler det er mer fleksibelt enn å ansette fast. Tilknytningsformen er benyttet for tilknytning av salg og markedsføringskompetanse, noe vi ser i case 2 og 6, men også til programmering og til deler av produktutviklingen slik som i case 1, 3 og 5.

En ulempe som fremheves er at det er kostbart med innleid arbeidskraft, men også at det er risikabelt med tanke på at kompetansen ikke er like sterkt knyttet til bedriften som ved fast ansettelse (Cardon, 2003). Respondenten i case 3 sier at de vurderer å kjøpe opp kompetansen som utvikler produktet, slik at bedriften skal bli mer attraktiv for investorer; “... *skal vi vokse og bli verdensledende må vi ha teknologiutvikling ‘in house’.*” – Respondent (Case 3)

I case 5 har de leid inn en profesjonell programmerer som konsulent via et konsulentbyrå, for å styrke produktutviklingen. Etter en tid valgte gründeren å tilby ham fast ansettelse og eierandeler, slik at han blir sterkere tilknyttet bedriften.

I case 2 har de leid inn en person til å ta seg av administrativt arbeid, samt assistere med forretningsutvikling. Denne personen er også respondenten i case 2, og hun forteller at hun har en tilsvarende løsning med andre bedrifter som behøver assistanse med økonomisk og administrativt arbeid. Hun hevder at dette er en gunstig løsning for bedriftene, ettersom de slipper faste lønnskostnader i perioder der behovet for slikt arbeid er mindre. Utsagnet er i tråd med hva forskeren Cardon (2003) hevder; at midlertidig arbeidskraft kan være en katalysator for entreprenørbedrifters vekst.

#### **5.4.3 Eierskap**

Med eierskap mener jeg her at man tilknytter seg kompetanse ved å gi eller selge opsjoner og aksjer til personer med ønsket kompetanse. I dette tilfellet er ikke valg av tilknytning viktig,

både ansettelse, innleid arbeidskraft og dugnad kan være relevant. Opsjoner kan brukes til å motivere og beholde eksisterende ansatte, ved å gi de insentiver til å få bedriften til å lykkes. Aksjer kan selges eller gis bort for å tilknytte kompetanse eller arbeidsinnsats.

Casebedriftene bruker eierandeler aktivt for å knytte til seg det de oppfatter som den viktigste kompetansen for dem. Dette er hovedsakelig delt i to: enten har de behov for utvikling av selve produktet, slik som case 2 hvor initiativtakeren delte selskapet likt med to personer som satt på denne kompetansen, eller i case 4 og 5 hvor gründeren gikk i samarbeid med Bergen Teknologioverføring for å tilknytte seg kompetanse innen forretningsutvikling.

Eierandeler brukes også aktivt for å beholde eksisterende kompetanse. Dette kommer frem både i case 2, 3, 4 og 5 hvor eierne starter et opsjonsprogram (case 3) eller gir vekk eierandeler til nøkkelpersoner. Eksempelvis har case 4 gitt eller solgt aksjer til sin daglige leder og teknisk ansvarlig, mens case 5 har gitt aksjer til programmerere og andre nøkkelpersoner.

En utfordring med bruk av eierandeler er at verdien av insentivet styres av verdien på selskapet. Respondenten i case 5 sier det best *“Det er det vi ser på som den største faren at vi ikke kommer fort nok i havn med utviklingen. Og dermed må ha mer kapital eksternt og som gjør at insitamentet for de som skal gjøre jobben blir for liten”*. Dette resonnementet er i tråd med hva Graham et al. (2002) advarer mot i sin artikkel; en bedrift i nedgangstider vil risikere å miste personell som er knyttet opp mot verdien på selskapet i dårlige tider.

Investorer kan også være en kilde til kompetanse. Investorer som går inn med kapital går også samtidig inn med en egeninteresse om at selskapet kan lykkes. Det er da naturlig at de kan bidra med hva de har av kompetanse og ressurser, i tillegg til kapitalen. Investorer kan både ha passivt og aktivt eierskap. Former for aktivt eierskap er f.eks. hvis de går inn i styret for å ta del i den strategiske utviklingen til selskapet.

*“Og i tillegg nå så har vi hatt en emisjon med {såkornfond}, som da er spesialisert på {bransjen}, så de kommer med både kompetanse og kapital i forhold til {bransjen}.”*

-Respondent (Case 2)

Dette var tilfellet i Casebedrift 2, hvor man fikk en kombinasjon av nødvendig kapital og kompetanse. BTO<sup>13</sup> er også nevnt av flere casebedrifter. Selskapet assisterer gründere med bedriftsetablering, søknadsskriving etter økonomiske midler samt bistår med gode råd til oppstartsbedriften. Bedriftene som har benyttet seg av BTO er enige om at deres bistand har vært svært nyttig.

#### **5.4.4 Styreposisjoner**

En bedrift kan tilknytte seg kompetanse ved å tilby betalte og ubetalte styreposisjoner til personer som har nødvendig kompetanse for bedriften. Styremedlemmer kan ha både større og mindre deltakelse i bedriften, og spesielt i mindre bedrifter kan styremedlemmene ha en mer aktiv deltakelse i driften av bedriften enn hva som er normalt i større veletablerte foretak.

Samtlige casebedrifter som snakket om sitt eget styre hadde gode erfaringer med sine styremedlemmer. Det ble spesielt fremhevet at de hadde tilsatt personer som satt på betydelig kompetanse innen bransjen eller forretningsutvikling, og at deres råd og hjelp har vært svært verdifullt for bedriften.

Bedriftene var delt i om hvorvidt de kompenserte styremedlemmene økonomisk. Der case 2 og 3 hadde betalte styremedlemmer, hadde case 5 og 6 tilnærmet ubetalte styremedlemmer. En forskjell i rekrutteringskanalen for om hvorvidt styremedlemmene fikk betalt var om hvorvidt de ble rekruttert gjennom personlig eller profesjonelt nettverk. Det kan tyde på at personer med kompetanse er i større grad tilbøyelig til å sitte i et styre vederlagsfritt dersom de har en relasjon med gründeren fra før.

#### **5.5 Hvordan bedriftene beholder tilknyttet kompetanse**

Majoriteten av casebedriftene bruker aksjer aktivt for å skape sterkere bånd nøkkelpersonell. Blant annet har personer som er knyttet til bedriften, enten ved ansettelse eller innleid, mottatt aksjer i ettertid. Eksempelvis i case 2 hvor kun gründerne er ansatt, har den innleide markedssjefen også mottatt aksjer. I case 4 har daglig leder og teknisk ansvarlig mottatt aksjer, og i case 5 sitter de fleste som er tilknyttet bedriften på aksjeposter.

Graham et al. (2002) hevder at for oppstartsbedrifter er dette en god løsning. Belønningen og motivasjonen for å forbli i bedriften er knyttet opp mot bedriftens suksess. Med andre ord

---

<sup>13</sup> Bergen Teknologioverføring AS

koster ikke belønningen selskapet noe dersom det går konkurs, og det gir ansatte med aksjeposter eller aksjeopsjoner insentiver til å jobbe for bedriftens beste.

Faren ved bruk av aksjeopsjoner er at kompetansen som er knyttet til selskapet ved hjelp av aksjer er avhengig av at det går bra med selskapet. Dersom personalet får inntrykk av at selskapet ikke vil lykkes eller at selskapet får midlertidige problemer, er det fare for at ansatte med denne form for belønning vil forsvinne. Dette var også en av bekymringene hos gründeren i case 5, der han fortalte at det var viktig at selskapet fikk omsatt produktet sitt. Dersom de måtte ha inn mer kapital, ville dette vanne ut insentiveffekten til de eierandelene i selskapet.

Et annet moment som flere respondenter har fortalt om, er relatert til bedriftens produkt og teknologi. Dersom produktet er spennende, blir anerkjent, og får medieomtale er dette med på å motivere de ansatte.

*“De får være med å skape noe stort. Og nå har vi kommet i en mediesituasjon, en medieposisjon, de opplever hele tiden at det er interesse, at de er med å skape noe veldig nytt og innovativt”* – Respondent (Case 3)

Medieomtale og det å være med å skape noe stort kan være med på å øke bedriftens legitimitet som arbeidsgiver. Dette vil styrke personalets ønske om å forbli tilknyttet bedriften. I case 6 fremhever også respondenten at så lenge bedriften går godt, vil de fleste som er tilknyttet bedriften forbli tilknyttet. Utfordringen med å beholde kompetanse for bedriftene som inngår i studien min synes i stor grad å være knyttet til bedriftens grad av suksess. Så lenge bedriften går godt forventer respondentene at de ikke vil oppleve frafall av nøkkelpersonell.

## 6 Konklusjon og forslag til videre forskning

---

Formålet med denne oppgaven var å se på hvilke metoder oppstartsbedrifter benytter for å tiltrekke og beholde kritisk kompetanse. Gjennom seks caseanalyser har jeg gjort flere interessante funn knyttet til bedrifters strategier for innhenting og tilknytning av kompetanse.

Konteksten til oppstartsbedriftene er deres status som liten og ny. Det er derfor å forvente at de har utfordringer knyttet til mangel på ressurser (Kale & Arditi, 1998) og legitimitet som arbeidsgiver (Williamson, 2000), samt ikke-eksisterende rutiner og mangel på erfaring knyttet til bemanning (Stinchcombe, 1965). Respondentene hevdet at de ikke har utfordringer knyttet til legitimitet som arbeidsgiver men at de hadde både mangel på ressurser og mangel på erfaring knyttet til bemanning. Dette begrenset deres evne til å behandle søkere og bruke økonomiske midler på rekruttering.

### 6.1 Hvordan søker oppstartsbedrifter etter kritisk kompetanse?

- a) Oppgaven støtter forskning som peker på at oppstartsbedrifter ofte iverksetter impulsive løsninger i rekrutteringsstrategien (Heneman & Berkley, 1999). Bedriftene har ofte benyttet flere måter å tilknytte seg ansatte, og har ikke på plass rutiner for rekrutteringsprosessen.
- b) *Bruk av rekrutteringsbyrå* anses som for dyrt for en oppstartsbedrift, der bedriften har begrensede økonomiske ressurser å bruke på rekruttering (Kale & Arditi, 1998). Det er heller ikke en garanti for at det blir ansatt riktig person. En årsak til dette kan være at rekrutteringsbyråer søker etter personer i store foretak, noe både Dahle et al. (2010) og Barber et al. (1999) argumenterer for at kan gi negativt utfall for små organisasjoner.
- c) *Bruk av egen sosialkapital* spiller en stor rolle ved etablering av bedriftene. De fleste bedriftene brukte sosialt nettverk aktivt i den første fasen av etableringen. Funnet samsvarer med hva både Greve et al. (2003) og Leung et al. (2006) hevder; at å ha og å utnytte sosialkapital er viktig for bedrifter i etableringsfasen.
- d) *Stillingsannonser* var lite brukt av casebedriftene. Der to av bedriftene vurderte det i forbindelse med ansettelse av salgskompetanse, var øvrige respondenter enten negativ til stillingsannonser eller hadde ikke vurdert det.

### 6.2 Hvordan tilknytter oppstartsbedrifter seg kritisk kompetanse?

- a) Oppstartsbedriftene i studien benytter alternative former for tilknytning, med variasjoner i forhold til hvilke type kompetanse de behøver. Jeg fant fire forskjellige



former for tilknytning som ble benyttet av casebedriftene; *ordinær ansettelse (midlertidig eller fast), innleid arbeidskraft, eierskap og styreposisjoner.*

- b) Cardon (2003) hevder at oppstartsbedrifter med fordel kan benytte seg av *midlertidig arbeidskraft*, enten som ansatt i en midlertidig posisjon eller innleid fra en annen bedrift i en periode. Flere av respondentene uttrykte seg positiv til fleksible arbeidsavtaler, selv om reguleringer i Norge gjør det vanskelig å ansette på midlertidig kontrakt.
- c) *Bruk av innleid arbeidskraft* var det også knyttet stort sett positive erfaringer til. Det ble fremhevet som en ordning med lavere risiko enn ved ordinær ansettelse, samtidig som det gav økt fleksibilitet i forhold til avtaletid. Én av respondentene uttrykte at det var svært dyrt. Ble brukt både innen *salg og markedsføring* og *forretningsdrift*.
- d) *Bruk av styreposisjoner* er brukt aktivt av casebedriftene for og tilknytte kompetanse. Min analyse viser at de fleste casebedriftene ser på styret sitt som en viktig del av bedriften, der de har fått inn styremedlemmer som sitter på betydelig kompetanse innen *bransje og forretningsutvikling*. Både betalte og ubetalte styreverv forekom.
- e) Flere av bedriftene hadde positive erfaringer knyttet til bruk av *eierskap* som tilknytningsform. Blant annet trekkes det frem bedrifter og organisasjoner som tilbyr kapital og/eller kompetanse i bytte mot eierskap. Selv om disse bedriftene overtar en stor andel av selskapet, er samtlige respondenter som har gitt fra seg eierandeler positiv til samarbeidet. Respondentene forteller at de har fått mye ut av det.

### **6.3 Hvordan beholder oppstartsbedrifter kritisk kompetanse?**

- a) De fleste bedriftene benytter seg av eierskap for å beholde både ansatte og innleiet arbeidskraft. De fleste respondentene jeg har intervjuet har uttrykt at gründerne ikke vegrer seg mot å bruke eierposter for å motivere tilknyttet kompetanse til å forbli i bedriften. I noen tilfeller må ansatte kjøpe seg inn, men det er også eksempler på at ansatte mottar aksjer vederlagsfritt.
- b) En uttrykt bekymring ved å bruke aksjer som belønning er at de er avhengig av at bedriften opplever vekst og suksess for at belønningen skal være effektiv. Blant annet trekkes det frem at om bedriften behøver ny kapital gjennom emisjon for videre vekst så reduseres effekten av eierpostene ettersom verdien pr. aksje blir redusert.

## 6.4 Forslag til videre forskning

Jeg har i denne oppgaven gjennomført en kvalitativ studie på et begrenset antall bedrifter med det formål å kartlegge hvordan oppstartsbedrifter løser utfordringer knyttet til mangel på legitimitet. Oppgaven har således en begrenset nytte i forhold til å anbefale en “beste praksis” for oppstartsbedrifters rekrutteringsstrategi. Oppgaver som denne er med på å kartlegge hva som forekommer i praksis, men gir begrenset nytte i forhold til å komme nærmere et svar på hvilke metoder som gir best resultat.

Jeg mener en empirisk kvantitativ studie som bygger på sammenhengen mellom *tilknytningsform, type kompetanse og bedriftens målbare suksess* vil kunne bidra til å etablere nyttige “beste praksis” normer for oppstartsbedrifter.

## 7 Referanseliste

---

- Aarstad, J., Haugland, S. A., & Greve, A. (2010). Performance Spillover Effects in Entrepreneurial Networks: Assessing a Dyadic Theory of Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1003-1009.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and its Effect on Hiring Practices and Job Search Behavior. *Personnel Psychology*(52), ss. 841-867.
- Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*(13), ss. 253-256.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2006). Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship. *Human Resource Management Review*(16), ss. 443-446.
- Bergen Teknologioverføring AS. (2011). *About BTO Bergen Teknologioverføring*. Hentet juni 03, 2011 fra Bergen Teknologioverføring: <http://bergento.no/about-bto/>
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Cardon, M. S. (2003). Contingent Labor as an Enabler of Entrepreneurial Growth. *Human Resource Management*, 42(4), ss. 357-373.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*(14), ss. 295-323.
- Dahle, Y., Verde, P., & Dagestad, S. (2010). *Vekstbedriften* (1. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), ss. 49-56.

- Det Kongelige Arbeids- og Sosialdepartement. (2004-2005). *Ot.prp. nr. 49 Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Oslo: Det Kongelige Arbeids- og Sosialdepartement.
- Dorf, R. C., & Byers, T. H. (2008). *Techonoly Ventures: From Idea to Enterprise* (2. utg. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Finans- og tolldepartementet. (1995). *Fra sparing til egenkapital*. Oslo: Finans- og tolldepartementet.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), ss. 597-607.
- Graham, M. E., Murray, B., & Amuso, L. (2002). Stock-Related Rewards, Social Identity, and the Attraction and Retention of Employees in Entrepreneurial SMEs. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 5, ss. 107-145.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1-22.
- Hargreaves, S. (2003). Conceptualising Legitimacy for New Venture Research. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. Ballarat.
- Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Application Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, ss. 53-74.
- Hornsby, J. S., & Kurato, D. F. (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, ss. 9-18.
- Kale, S., & Arditi, D. (1998). Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, ss. 458-464.
- Kok, J., & Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Tinbergen Institute Discussion Paper*. Nederland: Tinbergen Institute.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., & Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. *Journal of Business Venturing*, 21, ss. 664-686.

- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Stories, Legitimacy and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22(6&7), ss. 545-564.
- Marler, J. H., Barrigner, M., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*(23), ss. 425-453.
- McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), ss. 1-8.
- Nesheim, T., Nesheim, A., & Garnæs, S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten*. Hentet mai 5, 2011 fra Magma: <http://magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten>
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the Core: Firms' Use of Employment Intermediaries in the Information and Communication Technology Industries. *Human Resource Management*, 46(2), ss. 247-264.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- OECD. (2004). *OECD Economic Surveys: Norway*. OECD.
- Pearce, J. L. (1993). Toward and Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), ss. 1082-1096.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & Stebbins, M. J. (2009). Ethical considerations of the legitimacy lie. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, ss. 949-964.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), ss. 286-310.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 utg. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), ss. 217-226.

- Soriano, D. R., Dobón, S. R., & Tansky, J. (2010). Guest Editors' Note: Linking Entrepreneurship and Human Resources in Globalization. *Human Resource Management, 49*(2), ss. 217-223.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. I J. G. March, *Handbook of organizations* (ss. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), ss. 571-610.
- Venture Cup. (2011). *Venture Cup*. Hentet 06 03, 2011 fra Venture Cup:  
<http://www.venturecup.no>
- Williamson, I. O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. I J. A. Katz, & T. M. Welbourne, *Managing People in Entrepreneurial Organizations* (ss. 83-106). Elsevier Science Ltd.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, ss. 70-105.

# Vedlegg 1: Brev sendt til casebedriftene vedrørende forespørsel om deltakelse i studien

Bedriftsnavn

Adresse

Adresse

Att: Kontaktperson

dato

## Masterutredning: Entreprenørskap, arbeidskraft og kompetanse

Mitt navn er Ruben Nøttveit, jeg er student, og er i mitt siste semester ved Norges Handelshøyskole. Jeg holder i den anledning på med min masterutredning med tema entreprenørskap, med fokus på kompetanseinnhenting og utfordringer knyttet til dette. Studien er en sammenlignende case-studie hvor det inngår fire gründerbedrifter. Jeg håper at dere i [Bedriftsnavn] vil være én av dem!

Bedriftene som inngår i studien er anbefalt av min veileder, som har kjennskap til deres bedrift, og mener at den er spesielt godt egnet til studien.

Deltakelse i studien vil kreve at det settes av tid til ett intervju med en nøkkelperson i bedriften, fortrinnsvis daglig leder, eller en annen person som har god kjennskap til bedriftens utfordringer og erfaringer knyttet til innhenting av kompetanse. Intervjuet vil være samtalepreget og vare omtrent én time.

Jeg har forståelse for livet i gründerbedrifter er svært hektisk, og særlig i årets siste måneder, men jeg håper likevel dere har anledning til å hjelpe meg med dette. Jeg er selv svært fleksibel med tanke på tid og sted for intervjuet, og kommer gjerne opp til dere til en tid vi avtaler.

Jeg har lagt ved et anbefalingsbrev fra min veileder, Tor Aase Johannessen, førsteamanuensis ved institutt for Strategi og ledelse ved NHH. Personvernombudet har også vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger i studien tilfredsstillende i forhold til kravene i personopplysningsloven. Dokumentasjon kan fremlegges etter forespørsel.

Jeg ringer dere mandag 25. oktober i uke 43 for deres svar, og håper at det blir positivt. Dere er sammen med tre andre Bergensbaserte firma førstevalget, og det vil hjelpe både meg og studien veldig dersom dere er villig til å delta.

Dersom dere ønsker å ta kontakt med meg tidligere kan jeg lettest nås på telefon 940 02 500 eller e-post [ruben.nottveit@stud.nhh.no](mailto:ruben.nottveit@stud.nhh.no).

Med vennlig hilsen,

---

Ruben Nøttveit,  
Student ved Norges Handelshøyskole

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide [Versjon 4]

---

I alle prosjekter som utarbeider intervju som metode er det nødvendig med en intervjuguide. Særlig er dette påkrevd når en anvender semi-strukturerte eller fokuserte intervju, som jeg gjør. En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene studiene belyser.

#### **Intervjuprosessen**

- Presentasjon av meg
- Presentasjon av prosjektet
- Forespørsel om diktafon
  - Jeg ønsker å benytte dette for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen.
  - Intervjuet vil bli transkribert og vedlagt oppgaven
- I løpet av samtalen vil jeg stille spørsmål rundt følgende temaer:
  - Kort om deg og din bedrift
  - Utfordringer knyttet til kompetanse i oppstartsfasen
  - Positive og negative erfaringer knyttet til rekruttering, opplæring og motivering av kompetanse.
- Intervjuets form
  - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca 30 minutter
- Anonymitet
  - Alle identifiserende navn, inkludert bedriftsnavn, vil bli anonymisert.

#### **Om deltakeren**

1. Alder
2. Hvilken utdanning / bakgrunn har du?
3. Hvordan ble du involvert?
4. Hvordan er du involvert? (Stilling / Rolle)

#### **Bakgrunnsinformasjon**

5. Stiftet og hensikt.
  - a. Hva er produktet
6. Hvordan ble oppstart finansiert?
  - a. Aksjeinnskudd
  - b. Lønnsutbetalinger og andre oppstartskostnader (rekruttering, investering o.l.)

#### **Hvilken kompetanse var det behov for under oppstart**

7. Hvilken kompetanse var det behov for under oppstart?
  - a. Produktutvikling
  - b. Administrasjon
8. Hvordan ble denne kompetansen hentet til bedriften?
  - a. Hvilke former for innhenting ble gjort?
    - a. Ansettelse
    - b. Mediere
    - c. Styremedlemmer
  - b. Hvordan gikk man frem?
    - a. Sosialt nettverk (profesjonelt?)
    - b. Stillingsutlysninger
    - c. Klynge



9. Utfordringer i forhold til rekruttering
  - a. I forhold til valg av rekrutteringskanal
10. Positive opplevelser i forhold til rekruttering
  - b. Valg av rekrutteringsform
  - c. Valg av tilknytningsform
11. Kostnader i forhold til rekruttering

***Hvordan går man frem for å beholde kompetanse i bedriften?***

12. Hvordan motivere, og resultater av motivering
  - a. Dersom dere har benyttet dere av forskjellige metoder, er det forskjellige erfaringer med tanke på valg av rekrutteringskanal?
  - b. Er det former for aksjer, opsjoner, styreposisjoner, prestisje, cutting-edge
13. Hvordan vil du si moralen er blant de tilknyttede?
  - a. Høy, lav, likegyldig?
  - b. Utfordringer i forbindelse med moral?

***Kompetanse- og bemanningssituasjonen i bedriften***

14. Oppstartvansker
  - d. Mangel på legitimitet?
  - e. Tillitt hos investorer / potensielle ansatte?
15. Hvordan mener du bedriften klarer seg nå?
  - a. Med tanke på kompetanse?
16. Er du fornøyd med valgene dere har gjort?
  - a. Ville du gjort noe annerledes?

***Avslutning av intervjuet***

Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre momenter som du savner i intervjuet så kan du godt snakke om de temaene nå.

Da har jeg fått det jeg trenger. Takk for ditt samarbeid og takk for at du har tatt av din tid til å hjelpe meg med studien.

Oppfølgingsspørsmål?