



Eierfilosofi og ansatteierskap - limet i gründerbedrifter

*En komparativ case studie om hvordan gründeres eierfilosofi
påvirker eierstruktur og ansattes motivasjon, forpliktelse og
innovative adferd*

Børge Østrem

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave

Executive master i ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet, Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Norges handelshøyskole eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to provide insight into how entrepreneurs' ownership philosophy and choice of ownership structure, both in general and among employees, affect the company's ability to acquire resources, as well as how this impacts employee motivation, innovative behaviour, and commitment to the company.

To gain insight into these issues, I conducted a comparative case study with four Norwegian early-stage startups where technology plays a significant role in the business model. To highlight different outcomes, the companies were paired with differences in employee ownership and ownership concentration among the founders. Through semi-structured interviews with four founders and eight employees, I highlighted the effects of different ownership philosophies and employee ownership.

I found that companies where the entrepreneur actively uses the ownership structure as a strategic resource acquire necessary and sought-after resources in the form of human capital more easily and cheaply. Furthermore, I found that employee ownership led to increased motivation among employees and delayed their thoughts of voluntarily changing employers. The employees felt a stronger commitment and psychological ownership towards the company's goals of growth and success and exhibited a greater degree of innovative behaviour. In contrast, I found that entrepreneurs who do not use ownership structure as resource have to take greater responsibility for the company's development themselves and expect lower contributions from employees. These companies pay market wages to employees. Employee motivation varies with the level of activity, and they feel stronger loyalty and commitment to colleagues than to the company's growth and success.

The study shows that Wasserman's control dilemma, Berle and Means' principal-agent theory, and Pierce et al.'s model for employee ownership also apply in the context of Norwegian startups, supporting the findings and conclusions of the study.

I concluded that employees feel higher commitment, greater motivation, and exhibit more innovative behaviour when the entrepreneur shares ownership with them. In summary, this makes the employees work more actively towards achieving the entrepreneur's primary goal – creating growth.

Keywords: Entrepreneurship, ownership, employee ownership, ESOP, innovative behaviour.

Sammendrag

Formålet med denne masterutredninger er å bidra med innsikt i hvordan gründeres eierfilosofi, valg av eierstruktur generelt og blant ansatte, påvirker bedriftens evne til å anskaffe ressurser, samt hvordan dette påvirker ansattes motivasjon, innovative adferd og forpliktelse til bedriften.

For å få innsikt i problematikken har jeg gjennomført en komparativ case studie med fire norske tidligfase-gründerbedrifter, hvor teknologi spiller en vesentlig rolle i forretningsmodellen. For å få frem ulike utfall var bedriftene parvis ulike med hensyn til ansatteierskap og eierkonsentrasjon blant gründerne. Jeg har gjennom semistrukturerte intervju av fire gründerne og åtte ansatte belyst effektene av forskjellig eierfilosofi og ansatteierskap.

Jeg fant at bedrifter hvor gründer aktivt bruker eierstruktur som en strategisk ressurs lettere og rimeligere anskaffer seg nødvendige og ettertraktede ressurser i form av humankapital. Videre fant jeg at ansatteierskap førte til økt motivasjon hos ansatte og at de utsetter tanken om å frivillig bytte arbeidsgiver. De ansatte følte en sterkere forpliktelse og psykologisk eierskap til bedriftens mål om vekst og suksess og utviste større grad av innovativ adferd.

Til kontrast fant jeg at gründerne som ikke bruker eierskap som virkemiddel i større grad selv må stå for bedriftens utvikling, og at de forventer et lavere bidrag fra de ansatte. Disse bedriftene betaler markedslønn til ansatte. De ansattes motivasjon varierer med aktivitetsnivå og de føler en sterkere lojalitet og forpliktelse til kolleger enn til bedriftens vekst og suksess.

Studien viser at Wassermans kontroll-dilemma, Berle og Means prinsippal-agent teori og Pierce et al. sin modell for ansatteierskap også gjelder i konteksten av norske gründerbedrifter, og støtter opp om funnene og konklusjonen i studien.

Jeg konkluderte med at de ansatte føler høyere forpliktelse, større motivasjon og utviser mer innovativ adferd når gründer deler eierskap med dem. I sum gjør dette at de ansatte jobber mer aktivt for å nå gründernes viktigste mål – å skape vekst.

Studien indikerer at gründerne kan gjøre lurt i å sette seg inn i eierskapskompetanse tidlig i gründerreisen og at strategisk bruk av eierstruktur kan bidra til å skape vekst.

Nøkkelord: Gründerskap, eierskap, ansatteierskap, ESOP, innovativ adferd.

Forord

Denne masterutredningen er avsluttende oppgave innen Executive master i ledelse ved NHH Executive, Norges Handelshøyskole, etter først å ha fullført modulene «Brytningstid – Omstilling og innovasjonsledelse» og «Strategisk design for innovasjon – Design Thinking».

Temaet ble valgt på bakgrunn av de store omstillingene som trengs for å levere på kravene fra politikere, konsumenter og samfunnet ellers for å skape et mer bærekraftig og miljøvennlig næringsliv. Behovet for omstilling på Vestlandet er om mulig enda større enn ellers i landet, med tanke på hvor mange her som jobber i olje- og gassnæringen. Jeg jobber selv i en gründerbedrift på Forus, omgitt av suksessfulle olje- og oljeservicebedrifter med store finansielle muskler, som påvirker det omliggende næringslivet på godt og vondt.

Mye tyder på at etablerte aktører ikke klarer å fornye seg i takt med samfunnets og forbrukernes forventninger. For å bryte ut av gamle forretningsmodeller og å komme med radikale endinger trenger vi entreprenører som tenker nytt.

For mange tidligfasebedrifter utgjør arbeid med eierstruktur og kapital tidvis en stor del av jobben til ledelsen, og påvirker hvorvidt bedriften overlever eller ei. Eierskapet brukes ofte aktivt for å tiltrekke seg kompetanse og for å skape verdi i en fase hvor det er knapp på ressurser. Jeg håper studien kan bidra med verdifull innsikt til gründerne rundt effekten av eierstruktur og ansatteierskap.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min kone Laila som har sørget for at familielivet har gått på skinner i en travel periode. Takk også til Fredrik og Unlisted som har gjort det mulig å kombinere jobb og studie på en god måte. Og til sist vil jeg takke min veileder Torstein Nesheim for god støtte og konkrete tilbakemeldinger underveis i studien.

Stavanger, 21. mai 2024

Børge Østrem

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	9
1.1 Formål og problemstilling	10
1.2 Forskningsspørsmål	11
1.3 Rapportens struktur	11
2. Forskningskontekst for ansatteierskap og entreprenørskap i Norge	12
2.1 Studiens definisjon av entreprenørskap	12
2.2 Ansatteierskap i Norge	13
2.3 Entreprenørskap i Norge.....	14
3. Teori om entreprenørbedrifter og ansatteierskap	16
3.1 Eierfilosofi.....	16
3.1.1 Kontroll versus verdiøkning.....	16
3.1.2 Eierskapskompetanse.....	17
3.2 Eierstruktur	18
3.2.1 Prinspal-agent teori	19
3.3 Effekt på ansatte	19
3.3.1 Ressursanskaffelse og tilknytning	20
3.3.2 Ansatteierskap.....	20
3.3.3 Motivasjon.....	22
3.3.4 Forpliktelse	22
3.3.5 Innovativ adferd	23
3.4 Forskningsmodell for eierfilosofi og effekt for ansatte	24
3.5 Oppsummering av teori	24
4. Metode.....	25
4.1 Valg av forskningsdesign.....	25
4.1.1 Eksplorativ forskningstilnærming.....	25
4.1.2 Kvalitativ forskningsmetode.....	26
4.1.3 Komparativ case-studie som forskningsstrategi	26
4.2 Utvalgsramme og utvalgskriterier	27

4.2.1	Utvalg av entreprenørbedrifter.....	28
4.2.2	Presentasjon av case-bedriftene.....	29
4.2.3	Utvalg av informanter	30
4.3	Datainnsamling	30
4.3.1	Skaffe tilgang	31
4.3.2	Semistrukturerte intervjuer	31
4.3.3	Sekundærdata	32
4.4	Dataanalyse	33
4.4.1	Transkripsjon	33
4.4.2	Tematisk analyse og bearbeiding av data	33
4.4.3	Gjennomgang av sekundærdata	34
4.5	Forskningskvalitet	34
4.5.1	Begrepsvaliditet.....	34
4.5.2	Intern validitet.....	35
4.5.3	Ekstern validitet.....	35
4.5.4	Pålitelighet.....	35
4.6	Forskningsetikk	36
5.	Analyse.....	37
5.1	Analysens struktur.....	37
5.2	Analyse av verdibedriftene	38
5.2.1	Gründernes eierfilosofi.....	38
5.2.2	Eierstruktur.....	41
5.2.3	Effekt på ansatte	47
5.2.4	Oppsummering av funn for verdibedriftene.....	52
5.3	Analyse av kontrollbedriftene.....	54
5.3.1	Kontrollgründernes eierfilosofi	54
5.3.2	Eierstruktur.....	59
5.3.3	Effekt på ansatte	63
5.3.4	Oppsummering av funn for kontrollbedriftene	69
5.4	Komparativ analyse	71
5.4.1	Eierfilosofi.....	72
5.4.2	Eierstruktur.....	73
5.4.3	Effekt på ansatte	74
6.	Diskusjon.....	75

6.1	Hvordan påvirker eierfilosofi ansatte i gründerbedrifter?	75
6.1.1	Deling av eierskap gjør resursansaffelse enklere og rimeligere på bekostning av kontroll	75
6.1.2	Ansatteierskap gir mer motiverte ansatte	76
6.1.3	Eierskap skaper forpliktelse og bidrag mot et felles mål	76
6.1.4	Medeierskap bidrar til innovativ adferd	77
6.1.5	Effektene av medeierskap oppsummert.....	78
6.1.6	Rivaliserende forklaringer	78
6.2	Studiens bidrag	79
6.2.1	Kontroll-dilemmaets påvirkning på de ansatte.....	80
6.2.2	Prinsipal-agent teori i kontekst av gründere og de ansatte.....	80
6.2.3	Ressursanskaffelse og atypiske tilknytningsformer	80
6.3	Praktiske implikasjoner	81
6.3.1	Råd til verdigründere.....	81
6.3.2	Råd til kontrollgründere	82
6.4	Begrensninger ved studien.....	82
7.	<i>Konklusjon</i>.....	84
7.1	Videre forskning.....	86
8.	<i>Litteraturliste</i>.....	87
9.	<i>Vedlegg</i>.....	90
9.1	Invitasjonsbrev.....	90
9.2	Søk etter informanter via sosiale medier.....	91
9.3	Informasjonsskriv til gründere	92
9.4	Informasjonsskriv til ansatte.....	95
9.5	Samtykkeerklæring.....	98
9.6	Intervjuguide gründer med ansatteiere	99
9.7	Intervjuguide gründer uten ansatteiere.....	104
9.8	Intervjuguide ansatt med eierskap.....	109
9.9	Intervjuguide ansatt uten eierskap.....	113

Figuroversikt

Figur 1: SME vs. IDE entreprenørskap (Aulet, 2013, side 8)	13
Figur 2: Medeierskap i Norge sammenliknet med andre land (Finansforbundet 2021)	13
Figur 3: Kunnskap om å starte bedrift i Norge	14
Figur 4: The Throne vs. The Kingdom (Wasserman)	17
Figur 5: Pierce et al. A Model of Employee Ownership	21
Figur 6: Teoretisk prediksjon og empirisk bevis for ansatteierskap (Mygind et al., 2021) ...	22
Figur 7: Forskningsmodell for eierfilosofi og effekt	24
Figur 8: Eksempel på koding i Microsoft Word	33
Figur 9: Bilde fra gjennomgang og generering av tema i Miro	34
Figur 10: Fremvoksende modell for eierstruktur i gründerbedrifter	37
Figur 11: Modell for eierfilosofi for verdigründere	38
Figur 12: Eierstruktur i verdibedriftene	41
Figur 13: Modell for eierfilosofi og eierstrukturens effekt på ansatte i verdibedrifter	47
Figur 14: Modell for eierfilosofi for kontrollgründere	55
Figur 15: Modell for eierstruktur i kontrollbedriftene	59
Figur 16: Modell for intensjon og effekt kontrollbedrifter	63
Figur 17: Effektene av ansatteierskap	78

Tabelloversikt

Tabell 1: Case-bedriftene	29
Tabell 2: Informanter og intervjuer	32
Tabell 3: Sammenlikning av funn	72

1. Innledning

Verden står ovenfor en storstilt omstilling fra fossil energi og andre tradisjonelle verdikjeder som henter ut begrensede naturressurser og over til grønne energikilder, nullutslippssamfunn og sirkulærøkonomi. Norge har i dag et kraftoverskudd som gjør oss til en viktig leverandør av energi i ulike former. Særlig fra Vestlandet leveres det energi til det Europeiske kontinentet både gjennom utenlandskabler for strøm og i form av olje- og gassleveranser.

Produksjon og transport av fossil energi utgjør en stor del av arbeidsplassene, og verdiskapningen, langs kysten fra Sørlandet og opp langs Vestlandet. Disse arbeidsplassene er under press etter hvert som etterspørselen av fossil energi avtar, i tråd med den rådende globale politikk om å avvikle fossile energikilder i fremtiden, senest vedtatt under COP 28 i Dubai desember 2023 (NTB, 2023).

Dette fører til at næringslivet må omstille seg i stadig økende tempo for å erstatte bortfallet av inntekter og arbeidsplasser i eksisterende næringskjeder. Det er rimelig å anta at denne omstillingen vil ha konsekvenser for næringslivet i hele Norge, gitt den betydelige andelen av norsk verdiskapning som skjer i tilknytning til olje- og gassproduksjon på norsk sokkel.

Modne selskapers motstand mot å erodere marginer, gå imot egen forretningsmodell og å fornye seg (Ortiz-Hunt, 2016), gjør at entreprenørbedrifter har en viktig rolle i omstillingen.

Den økende utskiftning blant firmaer på S&P500 indeksen tyder på at de etablerte aktørene ikke klarer å omstille seg raskt nok. Firmaer i 1935 kunne forvente å være på indeksen i nitti år, var dette redusert til femten i 2005 og fortsatt fallende (O'Reilly & Tushman, 2016).

Dermed er entreprenør- og oppstartsbedrifters, populært kalt «startups», rolle i denne omstillingen viktig. Særlig i radikal- og arkitekturbasert innovasjon kan det være en fordel å være en liten nykommer (Carayannopoulos, 2009). Samtidig vet vi at kun 30% av bedriftene i Norge overlever de fem første årene (Innovasjon Norge, 2023), mange grunnet mangel på både finansiell kapital og humankapital.

Jeg finner det der dermed interessant å studere hvordan gründere og entreprenørbedrifter kan bruke eierstruktur effektivt, for å anskaffe ressurser samt motivere og incentivere personell til å bidra i verdiskapning og utvikling av økonomisk bærekraftige og suksessfulle bedrifter.

Tidligere forskning har vist en sammenheng mellom en bedrifts evne til verdiskapning og dens kompetanse innen eierskap (Foss et al., 2020), men ikke sett på entreprenørbedrifter spesielt.

Ansattopsjoner har hatt stor utbredelse i USA, kanskje spesielt blant teknologibedrifter hvor humankapital er særdeles viktig. Opsjoner og ansatteierskap brukes for å binde de ansatte til bedriften, og som et incentiv i en fase hvor det er lite likvide midler i bedriftene.

Entreprenører over hele verden ser til Silicon Valley, og det er interessant å se hvilke utslag slike modeller har i norsk kontekst.

Også nye og mer effektive måter å hente kapital på er i fremmarsj, eksempelvis med «Startup Lead Investment Paper» (SLIP). I senere tid har tankegodset og metodene for dette funnet veien fra Silicon Valley til Norske oppstartsbedrifter, og bruken tilpasset norsk skatte- og aksjelovgivning (Nikolaisen, 2019), dette gjør det enklere å gi ansatte tilgang til eierskap i oppstartsbedrifter uten å ta for stor risiko.

Forskåningen på ansatteierskap tar i hovedsak for seg større bedrifter, og det er lite forskning og teori rundt hvordan eierstruktur og ansatteierskap påvirker gründerbedrifter og deres ansatte.

I denne masterutredningen studerer jeg eierstruktur og ansatteierskap i gründerbedrifter. Bedriftene jeg studerer er norske teknologibedrifter med vekstambisjoner og mål om å betjene et nasjonalt eller globalt marked.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne masterutredningen er å bidra til en bedre teoretisk forståelse av hvordan eierfilosofi, eierstruktur og ansatteierskap påvirker bedriften og de ansatte, herunder motivasjon, forpliktelse og innovativ adferd.

Særlig hvordan utforming av og bruk av eierstruktur kan bidra til å forbedre overlevelsessevnen til gründerbedriftene i den kritiske oppstartsfasen er av interesse.

Studien tar utgangspunkt i fire norske tidligfase gründerbedrifter hvor teknologi utgjør en vesentlig del av forretningsmodellen, med vekstambisjoner og som har mål om å betjene et nasjonalt eller globalt marked.

Den overordnede problemstillingen i oppgaven er:

Hvordan gründeres eierfilosofi, valg av eierstruktur generelt og blant ansatte, påvirker bedriftens evne til å anskaffe ressurser, samt hvordan dette påvirker ansattes motivasjon, innovative adferd og forpliktelse til bedriften.

Problemstillingen besvares gjennom en komparativ casestudie med fire caser. Casene består av gründerbedrifter med planlagt variasjon, to med lav eierkonsentrasjon med ansatteierskap, og to med høy eierkonsentrasjon uten ansatteierskap.

1.2 Forskningsspørsmål

Som del av problemstillingen ønsker jeg å få svar på forskningsspørsmålene listet opp her.

1. Hvordan påvirker deling av eierskap ressursanskaffelse?
2. Hvordan påvirker eierskap ansattes motivasjon?
3. Hvordan påvirker medeierskap ansattes forpliktelse til å bidra til å skape vekst?
4. Hvordan påvirker eierfilosofi ansattes innovative adferd?

1.3 Rapportens struktur

Masterutredningen er delt inn i 7 kapitler. I dette første kapitlet er temaet og problemstillingen presentert. I kapittel 2 gis det kontekst rundt problemstillingen i form av bakgrunnsinformasjon om entreprenørskap og ansatteierskap i Norge.

Kapittel 3 legger frem teori og litteratur som er relevant for å besvare studiens problemstilling.

Kapittel 4 tar for seg metodevalgene som er tatt og hvilke styrker og svakheter disse har, inkludert beskrivelse av forskningsmetode og design samt hvordan datainnsamlingen er utført. De fire case-bedriftene presenteres også i dette kapitlet.

I kapittel 5 presenteres funn. Inndelt i 5.1 struktur, deretter 5.2 og 5.3 for respektive verdifokuserte og kontrollfokuserte bedrifter. I 5.4 sammenliknes funnene fra de to case-typene. Drøfting og diskusjon av funn gjøres i kapittel 6. Konklusjon og praktiske implikasjoner i kapittel 7.

2. Forskningskontekst for ansatteierskap og entreprenørskap i Norge

I dette kapitlet presenteres definisjon av entreprenørskap gjeldende for denne studien samt bakgrunnsinformasjon om entreprenørskap og ansatteierskap i Norge for å sette leseren inn i studiens kontekst.

2.1 Studiens definisjon av entreprenørskap

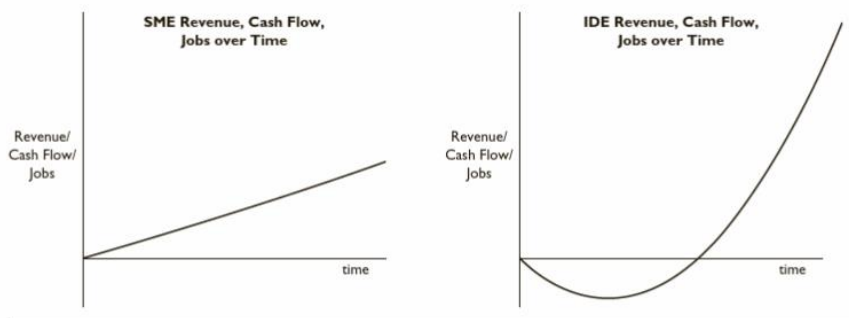
Entreprenørskap handler om å skape nye forretningsmuligheter gjennom å utforske og utnytte nye produkter, prosesser og organisasjonsmåter (Baum & Locke, 2004). Dette kan innebære alt fra å etablere et sykkelverksted til å utvikle neste Visma eller Google.

I denne studien benytter vi Bill Aulets (2013) definisjon av entreprenørskap, som deler det inn i to typer: SME (Small and Medium Enterprises) og IDE (Innovation-Driven Enterprises). Vi fokuserer på IDE-bedriftene.

SME-entreprenørskap er ofte startet av én person for å betjene lokale markeder og vokser til små og mellomstore bedrifter med en lokal markedsorientering. Eierstrukturen består typisk av en liten gruppe aksjonærer, ofte en familie, som verdsetter tett kontroll. Målet er personlig uavhengighet og utbytte fra bedriften. SME-bedrifter er vanligvis geografisk spredte og kan ikke enkelt outsource arbeidsplasser. De responderer raskt på investeringer med nye inntekter og arbeidsplasser.

På den andre siden, er IDE-entreprenørskap mer risikofyllt og ambisiøst, rettet mot regionale eller globale markeder. Gründerne i IDE-bedrifter jobber ofte i team og bygger virksomheten rundt en teknologisk, prosess- eller forretningsmodellinnovasjon som gir dem en betydelig konkurransefordel. De er vanligvis villige til å selge eierandeler for å finansiere vekst, og deres mål er eksponentiell vekst og global tilstedeværelse, selv om det innebærer å miste kontroll over selskapet. Disse bedriftene er konsentrert rundt innovasjonsklynger, og arbeidsoppgaver kan settes ut til andre for å øke konkurranseevnen. Det tar lengre tid før innskutt kapital gir resultater i form av nye inntekter eller arbeidsplasser, men med tålmodighet har IDE-bedrifter potensial til å skape gjennomgripende resultater.

Denne studien ser på IDE-entreprenører, som må tiltrekke seg eksterne ressurser for å oppnå sine høye vekstmål (Venkataraman, 2019).



Figur 1: SME vs. IDE entreprenørskap (Aulet, 2013, side 8)

2.2 Ansatteierskap i Norge

Norge ligger etter andre land hva gjelder ansatteide bedrifter, selv om myndighetene jobber for å bedre ordningene og tilrettelegge for medeierskap (Vinje et al., 2021).



Figur 2: Medeierskap i Norge sammenliknet med andre land (Finansforbundet 2021)

EU-kommisjonen har siden 2012 iverksatt positive tiltak for å bedre skatteinsentiver for ansattes aksjespareordninger. Storbritannia, Spania, Ungarn og Østerrike er blant landene som har iverksatt tiltak.

«Demokratiseringen av ansattes medeierskap trer frem som et nøkkelement for gjenoppretting av europeisk vekst og for en investering i fremtiden. Det vil bidra til å vinne tilbake tilliten i Europa og burde være en modell for Capital Markets Union og for den Europeiske Handlingsplanen (The European Action Plan) for å fremme ansattes medeierskap som EU-kommisjonen nå forbereder».

– Marc Matheiu, generalsekretær i EFES.

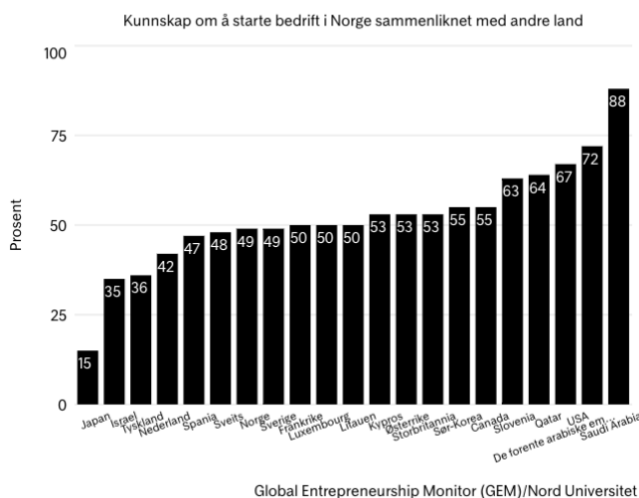
I 2018 fulgte Norge etter og kom med en ordning for opsjoner rettet mot ansatte i oppstartsbedrifter. Denne ble sett på som for komplisert og lite effektiv og ble forbedret i 2022 med intensjon om å øke utbredelsen av slike ordninger. Ordningen går ut på at tidligfasebedrifter kan gi ansatte eierskap med fordelaktige skatteordninger, i hovedsak utsatt beskatning, samt kapitalbeskatning fremfor lønnsbeskatning så lenge visse krav til bedriften, eierne og den ansatte er oppfylt.

Veidekke blir ofte trukket frem som et godt eksempel i Norge. De har tilbudt aksjeprogram til ansatte siden 1973 og rundt 51 prosent av de 7500 ansatte eier i dag rundt 15% av aksjene i selskapet. Eierskapet blant de ansatte representerer verdier på rundt to milliarder kroner og trekkes av konsernsjef Arne Giske frem som limet i virksomheten (Nordstrøm, 2017).

2.3 Entreprenørskap i Norge

Entreprenørskap er en viktig komponent i å skape økonomisk utvikling (GEM, 2023) og de fleste land har derfor initiativ og ønske om å stimulere til aktivitet blant entreprenører.

I Norge er det blant annet Innovasjon Norge som er statens verktøy for å stimulere til entreprenørskap gjennom kompetanseheving, lån og støttebidrag. Men om vi sammenlikner oss med andre land har befolkningen relativt lav kompetanse når det kommer til å starte bedrift, som vist i Figur 3 (Innovasjon Norge, 2023).



Figur 3: Kunnskap om å starte bedrift i Norge

I tillegg til lav kompetanse er det en nedgang i tilgang på oppstartsfinansiering, som heller ikke bidrar til å gjøre det lettere for entreprenører å lykkes i Norge.

Til sist ser en at regjeringens ønske om å lukke smutthull i det norske skatteregimet de siste årene utilsiktet har gjort det vanskeligere for gründere. Noen eksempler er justeringer i arbeidsgiveravgift, formueskatt og «exit-skatt» som gjør det mindre attraktivt å investere i og

å eie bedrift i Norge. Stortingsrepresentant Nikolai Astrup fra Høyre skriver dette om den foreslåtte justeringen av exit-skatten:

«Skatt på 40 prosent av urealiserte verdier vil i praksis tvinge bedriftseiere til å selge hele eller deler av bedriften, og man risikerer å skatte av verdier man ikke lenger har» (Astrup, 2024).

Norge ønsker å skape vekstbedrifter som kan eksportere varer og tjenester til utlandet. Men Norge er ikke er det letteste landet å starte bedrift i. I tillegg er det ikke like vanlig å gi ansatte eierskap i bedriften de jobber i Norge som i en del andre land. Problemstillingen i denne studien utforsker hvordan eierstruktur og ansatteierskap påvirker bedriften og de ansatte.

3. Teori om entreprenørbedrifter og ansatteierskap

Formålet med studien er å se på entreprenørbedrifter som satser på nye innovative produkter og tjenester, og hvordan gründernes eierfilosofi, og valgene de tar rundt eierstruktur påvirker utviklingen av virksomheten. I unge gründerbedrifter utgjør humankapital, en stor del av ressursene bedriften råder over. Effekten av eierfilosofi på de ansatte er dermed interessant å studere.

For å gi kontekst til problemstillingen beskriver jeg teori om avveininger knyttet til eierfilosofi og eierstruktur som gründere i tidligfase-bedrifter møter. Videre trekker jeg inn teori rundt ansatteierskap, forpliktelse og innovativ adferd.

Litteraturen rundt eierskap er rik hva gjelder beskrivelser av prinsippal-agent-problematikk, og peker på at denne problematikken ofte er bakgrunnen for innføring av aksjeprogram for toppledelse.

For entreprenørbedrifter finnes det studier som undersøker hvordan skatt og tidspunkt for beskatning påvirker bruken av opsjonsprogrammer. Det finnes flere studier som ser på sammenhengen mellom ansatteierskap, motivasjon og effektivitet. I all hovedsak tar litteraturen for seg større bedrifter som gjerne er på børs, heller enn små gründerbedrifter i oppstarts- og vekstfase som jeg studerer.

3.1 Eierfilosofi

3.1.1 Kontroll versus verdiøkning

I nye firma med høyt potensiale vil det være en spenning mellom ressursbehovet og det å beholde kontroll i selskapet – «kontroll dilemmaet». Gjennom å tiltrekke seg ressurser som med-gründere, ansatte og investorer, og som videre kan en trekke på kompetanse, kontakter og kapital, «vil gründeren ofte betale dyrt i form av tap av kontroll over selskapet» (Wasserman, 2017).

Dette skyldes i hovedsak at gründeren og selskapet vedkommende leder ikke har andre ressurser å tilby i bytte mot ressursene som behøves enn aksjer som representerer en mulig gevinst i fremtiden. Entreprenører tar ofte valg som er i konflikt med å maksimere verdiskapning.

Gründere som nekter å gi fra seg kontroll vil ha vanskeligheter med å hente kapital fra profesjonelle aktører som Venture Capital-fond.

I en studie som inkluderer 6130 oppstartsselskap i USA finner en at selskapene hvor gründeren fremdeles har kontroll, gjennom å ha kontroll over styret og/eller inneha CEO-rollen er verdt 17,1-22,0 prosent mindre enn tilsvarende selskap hvor gründeren ikke har kontroll (Wasserman, 2017).

Wasserman siterer March og Simon (1958) og Pfeffer og Salancik (1978) som uttaler at en organisasjons aller mest kritiske aktivitet er å etablere en koalisjon stor nok til å sikre overlevelse (Wasserman, 2017).

Wasserman finner at «gründere som prioriterer opprettholdelse av kontroll over selskapet blir mindre verdifulle enn der hvor gründerne prioriterer å tiltrekke seg verdiøkende ressurser». Han har kalt dette «The Throne vs. The Kingdom».

Pugh et al. finner at å etablere et aksjeopsjonsprogram blant ansatte (ESOP) ikke nødvendigvis forbedrer effektivitet eller finansielle resultater, men at ledelsens *intensjon* med innføring av ESOP ser ut til å være en avgjørende faktor for de gunstige effektene som følger av innføringen (Pugh et al., 2005). Dette understøttes av Pierce som finner at ledelsens filosofiske forpliktelse til ansatteierskapssystemet sannsynligvis spiller en veldig signifikant rolle (Pierce et al., 1991). Dette kan tyde på at intensjonen med, og filosofien bak, det å dele eierskap spiller en stor rolle i effektene en får i andre enden.

For denne utredningen definerer vi dette dilemmaet rundt kontroll versus verdiskapning, som gründernes *eierfilosofi* og de to gründertypene som *kontrollgründere* og *verdigründere* og deres respektive bedrifter som *verdibedrift* og *kontrollbedrift*.

3.1.2 Eierskapskompetanse

Eierskapskompetansen blant gründerne er med på å forme eierfilosofien og valgene de tar rundt eierstruktur. Foss et al. argumenterer for at eierskap kan utøves med høyere eller lavere nivå av kompetanse og at dette har noe å si for verdiskapning (Foss et al., 2020).



Figur 4: The Throne vs. The Kingdom (Wasserman)

Eierskap innebærer ugjenkallelig kontroll over ressurser, noe som kan være spesielt verdifullt når man koordinerer ressurser under usikkerhet.

På grunn av at eierne til syvende og sist har kontroll over eiendelene sine, gjør det at om eieren ikke ser at andre vet bedre hvordan å forvalte disse, blir eieren selv rot-årsaken til ineffektivitet. Manglede eierskapskompetanse fører ofte til gjentatte tapte muligheter, da nåværende eiere ikke gjenkjenner andre eieres mer effektive sammensetning (Foss et al., 2020).

Foss et al. belyser også kildene til og konsekvensene av ineffektivitet i samarbeid mellom eiere og ledere. Hva skjer når kompetente ledere jobber under inkompetente eiere? For det første er ledere mer tilbøyelige til å jobbe for egen vinning fordi inkompetente eiere ikke er i stand til å oppdage og motvirke slik atferd. Inkompetente eiere blir dermed lette mål for ledernes ugagn. For det andre kan kompetente ledere som arbeider under en inkompetent eier, holde tilbake innsats ment å utvikle overlegne ressurskonfigurasjoner fordi de føler at slike anstrengelser vil bli motarbeidet av eierne. Dette skaper et negativt sett med problemer hvor kompetente ledere holder tilbake innsatsen og forlater selskapet for å bli ansatt hos mer kompetente eiere (Foss et al., 2020).

Gründerselskap er opptatt av at investorene, og dermed eierne, bidrar med mer enn penger. Dette er ofte omtalt som «smarte penger». Zajac og Lungeanu finner økt ytelse for det de på forhånd antok ville være bedre samsvar mellom VC-eieres ekspertise og de strategiske behovene til selskapet ved tidspunktet for eiers investering. De finner konsistente bevis som støtter deres kontingensperspektiv på tvers av utfall ved exit og på tvers av dimensjoner av ekspertise eller behov (utviklingsstadium, bransje og tidshorisonter) (Zajac & Lungeanu, 2016). Sagt med andre ord: Det finnes ikke én universell måte å eie på som til enhver tid er best. Bedriftens fase og bransje må passe med investorenes kompetanse og erfaring.

3.2 Eierstruktur

Eierstruktur og regulering av eierskap utover det som gjøres i aksjeloven kan være kritisk for tidligfasebedrifter.

«Vi fikk stort sett ikke hentet penger fra andre enn de eksisterende investorene, fordi vi opererte uten noen aksjonæravtale og hadde over 70 investorer om bord» (Ali, 2023, s. 90).

Dette sitatet hentet fra den norske serieentreprenøren Murshid M. Ali i forbindelse med vanskeligheter knyttet til å hente kapital i Huddlstock. Eksempelet illustrerer at eierstrukturen og kontraktene som regulerer denne har mye å si for unge selskap og deres mulighet til å tilegne seg ressurser –i dette tilfellet kapital.

3.2.1 Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teori beskriver interessekonflikter mellom prinsipal og agent. De to har ikke samme ønsker og mål og det er vanskelig eller dyrt for prinsipalen og verifisere hva agenten faktisk gjør. Problemet er at prinsipalen ikke kan sjekke om agenten gjør det som er forventet og riktig. Det andre problemet er risikodeling når prinsipalen og agenten har forskjellig holdning til risiko. Prinsipalen og agenten kan foretrekke forskjellige handlinger på grunn av forskjellig risikopreferanse (Eisenhardt, 1989).

Berle og Means (1932) utviklet principal-agent teorien og argumenterte for at det er et økende gap mellom eierskap og kontroll i større organisasjoner som følg av nedgang i aksjeeierskap. Dette skaper en situasjon der ledelsen kan følge egne interesser fremfor å maksimere verdi for aksjonærene. I teorien skal aksjonærene og ledelsen i et selskaps eneste plikt være å passe på aksjonærenes interesser (Boodhoo, 2009).

Smajla og Cibulka (2020) finner at ansattopsjoner representerer et ledelsesverktøy som uten tvil bidrar til å løse de spesifikke problemene «agent-prinsipal» teorien belyser (Smajla & Cibulka, 2020).

Denne problemstillingen er til stede mellom gründerne og de ansatte i case bedriftene. Partene har ikke nødvendigvis sammenfallende mål, og de ansatte kan potensielt forfølge egne mål som ikke tjener bedriftens vekst og suksess.

3.3 Effekt på ansatte

I dette kapitlet går en gjennom teori om effekten eierskap har på ansatte.

3.3.1 Ressursanskaffelse og tilknytning

For gründerbedrifter er det kritisk å anskaffe ressurser som kan bidra til at bedriften vokser og får gjennomslag i markedet.

En entreprenørbedrift vil typisk ikke ha bygget seg et «navn», et rykte eller en markedsandel i bransjen. Man vil dermed gjerne mangle legitimitet i produkt- og arbeidsmarkedet. At virksomheten er liten, medfører typisk at man mangler ressurser og er mer sårbar enn større og mer etablerte organisasjoner. Dette er forhold som bidrar til en rekke utfordringer for entreprenørbedrifter, blant annet når det gjelder bemanning og tilgang til menneskelige ressurser (Andreassen et al., 2014).

Andreassen et al. tar for seg atypiske former for tilknytning benyttet av entreprenørbedrifter for å motvirke effekten av at disse bedriftene «gjerne har liten legitimitet og er lite kjent i arbeidsmarkedet, og har mindre økonomiske ressurser enn større og etablerte virksomheter. Ut fra dette vil man forvente at a) man vil ha vansker med å nå fram i konkurransen om personell for vanlige ansettelser, og b) man ut fra knapphet på økonomiske ressurser vil være forsiktig med å ansette folk på langsiktige kontrakter.» Studien finner at entreprenørbedrifter benytter seg av ulike atypiske tilknytningsformer: Styremedlemmer, ventureselskap som ansatte nøkkelpersoner, uformelle bidrag fra nettverk, ubetalt bidrag fra studenter, bidrag fra kunder og bidrag fra klynger og inkubatorer. Studien finner at nye former for tilknytning til virksomhetene gir viktige bidrag.

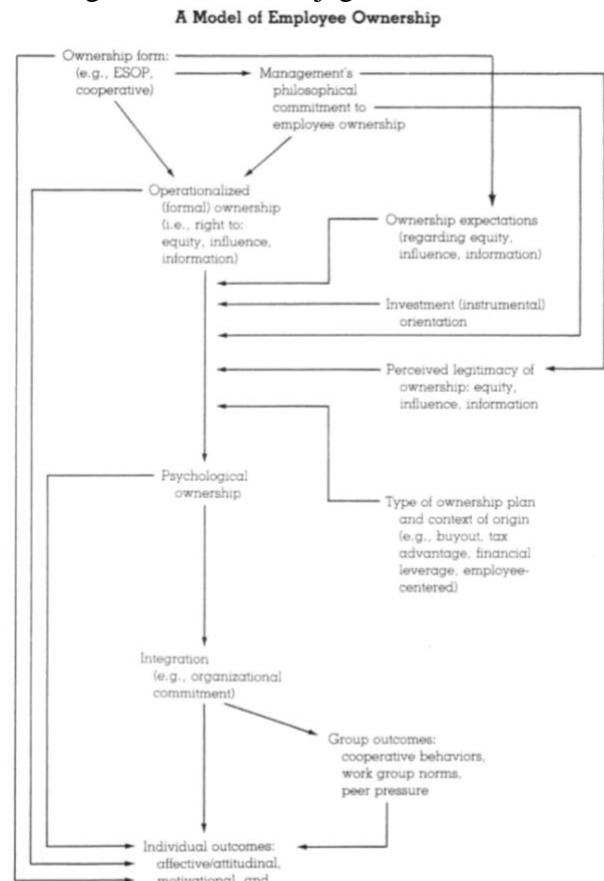
Studien går ikke i detalj inn på hvordan bidraget betales, utover at studenter og fagpersoner gjerne bidrar gratis. Studien foreslår videre forskning på motiver, bidrag og gevinster. Det er dermed interessant å se hvordan det å bruke eierskap som betaling/gjenytelse påvirker evnen til å tiltrekke seg bidrag fra andre, ofte kalt «*sweat equity*» i startup miljøet.

3.3.2 Ansatteierskap

Pierce et al. sin eksplorative modell for ansatteierskap viser flere sammenhenger mellom ansatteierskap og hvordan dette påvirker de ansatte, og baserer seg på en flere studier om ansatteierskap. Denne modellen har i stor grad inspirert utforming av min studie og intervjuguiden benyttet i datainnsamlingen.

Kjernen i modellen antyder at under bestemte modererte forutsetninger leder formelt eierskap til psykologisk eierskap og en integrering av ansatteiere inn i eieropplevelsen og resulterer i et antall psykologiske og adferdsmessige utfall (Pierce et al., 1991). Pierce et al. lanserer 15 forslag som kan forklare disse sammenhengene. Her trekker jeg frem de mest relevante for egen studie:

1. *Formen på eierskapet* (f.eks. ESOP eller kooperativ) har sannsynligvis implikasjoner for (1) de formelle dimensjonene av eierskapssystemet og (2) «eierskapsforventningene», «eierskapsrettighetene» og «pliktene» som formes i tankene til ansatteiere og ledere.
2. Med eierskap følger rettigheter til å *utøve påvirkning* (kontroll) og rett til informasjon. *Eierskap* kan operasjonaliseres i tre dimensjoner: *Kapital, innflytelse og informasjon*. For å demokratisere arbeidsplassen, som en kan få til gjennom ansatteierskap spiller altså faktorene «delta i beslutningstaking», «hyppige tilbakemeldinger om økonomiske resultater», «full deling av ledelsesnivå-informasjon» og verdier som reflekterer en «deltakende bevissthet».
3. *Formelt og psykologisk eierskap*. Høy andel av eierskap, informasjonsdeling og innflytelse er positivt og kausalt knyttet til psykologisk eierskap.
4. Det er en sammenheng mellom *psykologisk eierskap* og *ansattes forpliktelse* og følelse av delt ansvar overfor organisasjonen.
5. Eierskap (formelt og psykologisk) resulterer i økt ansattmotivasjon (f.eks. deltakelse, engasjement, gode handlinger for bedriften og økt ytelse) gjennom integrasjonen av ansatteierne inn i organisasjonen.



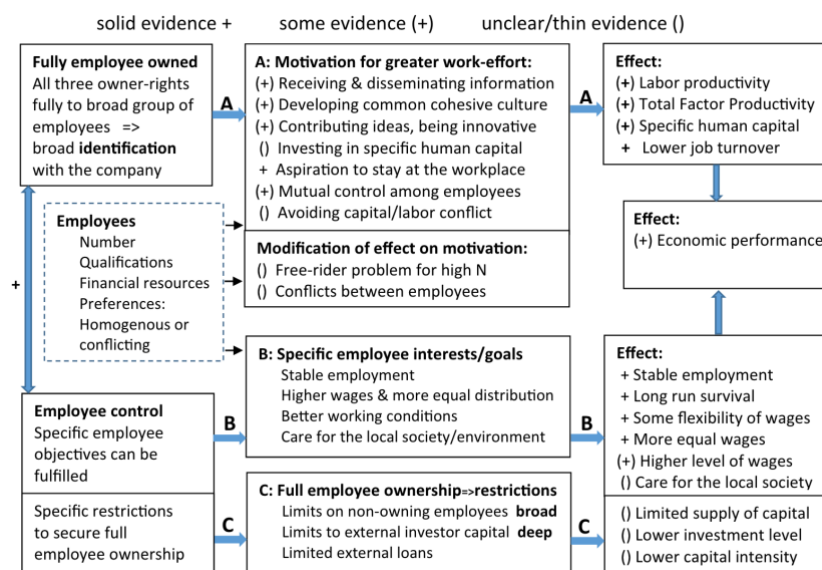
Figur 5: Pierce et al. A Model of Employee Ownership

6. Ettersom ansatteieren i økende grad identifiserer seg med organisasjonen og bli innlemmet i eier-opplevelsen øker opplevelsen av meningsfullt arbeid og en økning i følt ansvar for utfallene av arbeidet, som igjen positivt påvirker ansattes motivasjon.

Funnene til Pierce et al. understøttes av Frohlich og Godard: «På et individuelt nivå er produktiviteten i ansatteide selskap vesentlig høyere enn i selskap med mer tradisjonell eierstruktur» (Frohlich & Godard, 1998).

3.3.3 Motivasjon

Mygind et al. sin studie oppsummerer fordeler og ulemper funnet i forskningen siden år 2000 når det gjelder ansatteierskap. De finner at ansatteiere identifiserer seg sterkere med organisasjonen og gjennom eieropplevelsen opplever de økt grad av meningsfullt arbeid, økt ansvarsfølelse og organisatoriske utfall som igjen fører til økt motivasjon (Mygind et al., 2021). Mygind et al. oppsummerer teorien rundt effekter av fullt ansatteierskap i følgende modell:



Figur 6: Teoretisk prediksjon og empirisk bevis for ansatteierskap (Mygind et al., 2021)

3.3.4 Forpliktelse

Teorien om ansatteierskap peker også på at ansatteiere gjør større innsats og føler mer forpliktelse til organisasjonen [enn ansatte som ikke eier] (Mygind et al., 2021).

Flere studier om ansatteierskap viser at ansatteiere i mindre grad frivillig bytter til andre arbeidsgivere, og at dette kan forklare høyere produktivitet. Men det påpekes at Whitfield et al. (2017) trekker funnene i tvil og ikke finner denne sammenhengen. Dermed konkluderer Mygind et al. med at det er «noe bevis» for høyere intensjon om å bli i jobben blant ansatteiere enn de som ikke eier.

3.3.5 Innovativ adferd

Innovativ adferd er i økende grad anerkjent som en kritisk faktor for organisasjoners prestasjoner og overlevelsessevne (Anderson et al., 2014). Innovasjon er i større grad en tidligere en aktivitet som gjøres av team eller organisasjoner heller enn den klassiske oppfinner-typen. «*Innovasjon handler om mennesker. Innovasjon oppstår når aktive, motiverte og engasjerte folk genererer idéer og konverterer dem til nye produkter, tjenester eller forretningsmodeller*» (Chang et al., 2015).

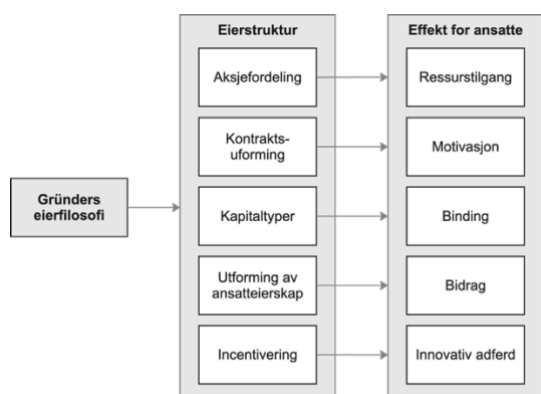
Disruptive innovasjoner, som særlig er viktige for entreprenører og IDE-selskap, defineres som de innovasjonene som skaper nye markeder gjennom introduksjon av nye produkter eller tjenester som appellerer til et nytt sett med kunder (O'Reilly & Tushman, 2016).

Chang et al. finner positiv sammenheng mellom aksjeopsjoner blant ikke-ledende ansatte og innovasjonsleveranse. Videre finner de at effekten forsterkes i firma der ansattes innsats for å skape innovasjon er viktig, i firma der det er lite gratispassasjer-problematikk, der opsjoner er utbredt og hvor det er lang gjennomsnittlig utøvelsestid. Opsjonene øker de ansattes innovasjon gjennom økte risiko-incentiver (Chang et al., 2015).

For å måle innovativ adferd har jeg hentet spørsmål fra studien «A Model of Individual Behavior» (Scott & Bruce, 1994). Studien definerer innovativ adferd som en flerstegs-prosess hvor individuell innovasjon startet med problemoppdagelse, generering av idéer og løsninger. Deretter søker en sponsorer og støttespillere før en i siste steg lager en prototype (Scott & Bruce, 1994).

I følge Mygind et al. finner Harden et al. (2010) at ansatteierskap skaper innovative kulturer og betydelig fremmer ansattes villighet til å skape innovative idéer for selskapet. Andre studier påpeker at ansatteierskap er mest utbredt i innovative bransjer, eksempelvis IT, og at dette kan være noe av forklaringen utover kun eierskap (Mygind et al., 2021).

3.4 Forskningsmodell for eierfilosofi og effekt for ansatte



Jeg foreslår at gründers eierfilosofi påvirker eierstrukturen i entreprenørbedriftene, og eierstrukturen har i neste ledd innvirkning på ressurstilgang samt ansattes motivasjon, binding, bidrag og innovative adferd.

Figur 7: Forskningsmodell for eierfilosofi og effekt

3.5 Oppsummering av teori

I nye firma med høyt potensiale vil det være en spenning mellom ressursbehovet og det å beholde kontroll i selskapet – «kontroll dilemmaet» (Wasserman, 2017).

Å gi de ansatte eierskap er ikke nok i seg selv, ledelsens *intensjon* med innføring av ESOP ser ut til å være en avgjørende faktor for de gunstige effektene som følger av innføring (Pugh et al., 2005). Foss et al. argumenterer for at eierskap kan utøves med høyere eller lavere nivå av kompetanse og at dette har noe å si for verdiskapning (Foss et al., 2020).

Tidligere forskning finner at ansattopsjoner representerer et ledelsesverktøy som uten tvil bidrar til å løse de spesifikke problemene «agent-prinsippal» teorien belyser (Smajla & Cibulka, 2020).

Atypiske tilknytningsformer kan bidra til å motvirke problemer med ressursanskaffelse som entreprenørbedrifter opplever grunnet lite legitimitet og mindre økonomiske ressurser (Andreassen et al., 2014).

Under bestemte modererte forutsetninger leder formelt eierskap til psykologisk eierskap og en integrering av ansatteiere inn i eieropplevelsen og resulterer i et antall psykologiske og adferdsmessige utfall (Pierce et al., 1991), sagt med andre ord: Eierskap påvirker de ansattes forventninger til arbeidsforholdet og deres adferd overfor bedriften.

Det er påvist en positiv sammenheng mellom aksjeopsjoner blant ikke-ledende ansatte og innovasjonsleveranse. Videre finner de at effekten forsterkes i firma der ansattes innsats for å skape innovasjon er viktig, i firma der det er liten gratispassasjer-problematikk, der opsjoner er utbredt og hvor det er lang gjennomsnittlig utøvelsestid (Chang et al., 2015).

4. Metode

I dette kapittelet gjør jeg rede for de metodiske valgene jeg har gjort for å besvare problemstillingen i oppgaven. Jeg forklarer valg av metode, fremgangsmåte, datainnsamling, analyse, forskningsetikk og evaluering av dataenes kvalitet (Saunders et al., 2023).

Forskningsdesignet beskriver og begrunner metodevalg for studien. Jeg beskriver utvalgsriterier og det faktiske utvalget i form av case bedriftene og informantene. Deretter beskriver jeg datainnsamling og analyse før jeg avslutter med en redegjørelse av forskningskvaliteten.

4.1 Valg av forskningsdesign

Forskning defineres som «en prosess som utføres på en systematisk måte med et klart mål, for å finne ut ting» (Saunders et al., 2023). «Systematisk måte» viser til at forskning er basert på logiske sammenhenger og ikke antakelser. Riktig bruk av vitenskapelige metoder medfører at slutningene man trekker kan etterprøves (Saunders et al., 2023).

4.1.1 Eksplorativ forskningstilnærming

Forskningsdesignet er en plan for hvordan en skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet og å oppnå studiens og egne mål. Designet spesifiserer kildene til datainnsamling, hvordan data innhentes og analyseres samt diskutere etiske og andre begrensninger en støter på (Saunders et al., 2023).

I denne studien er formålet å undersøke et relativt nytt og komplekst fenomen hvor det foreligger lite forskningsbasert kunnskap. Å fremskaffe ny kunnskap og dypere forståelse er dermed sentralt. Jeg valgte et *eksplorativt* design for «å utforsker og tydeliggjør forståelsen av en sak, problem eller fenomen» (Saunders et al., 2023). En av fordelene med eksplorerende design er at det er fleksibelt og gir mulighet for å endre retning underveis ettersom nye data og ny innsikt kommer til syne (Saunders et al., 2023).

En induktiv tilnærming er anbefalt når en ønsker å forstå hvorfor noe skjer, og hvor utvalget en studerer er lite (Saunders et al., 2023), og hvor teorien utarbeides som følge av funnene i de innsamlede dataene. Videre passer en induktiv tilnærming godt når konteksten undersøkelsene gjøres i er vesentlig for studien, og hvor en jobber med kvalitative data.

Jeg har også innslag av abduktiv tilnærming da jeg har tatt utgangspunkt i tema fra tidligere forskning og teori som jeg så har modifisert under utforskning og analyse av de innsamlede data (Saunders et al., 2023, s. 665).

Den eksplorative tilnærmingen lar meg studere et komplekst fenomen; eierfilosofi og hvordan den påvirker bedriften og de ansatte i kontekst av norske gründerbedrifter.

4.1.2 Kvalitativ forskningsmetode

Jeg har valgt en kvalitativ metode for å studere problemstillingen, som passer godt sammen med den eksplorative og induktive forskningstilnærmingen. Kvalitative metoder brukes for å utvikle et rikere teoretisk perspektiv enn det som allerede finnes i litteraturen (Saunders et al., 2023, s. 185).

Gjennom å benytte en kvalitativ tilnærming studerte jeg hvordan gründeres eierfilosofi, intensjoner og tanker rundt ansatteierskap påvirker de ansatte. Jeg benyttet meg av semistrukturerte dybdeintervjuer som jeg transkriberte og analyserte. Dette er ytterligere beskrevet i kapittel 4.3 og 4.4, datainnsamling og analyse.

4.1.3 Komparativ case-studie som forskningsstrategi

Case studie er en dyptgående undersøkelse i et tema eller fenomen i praktisk og virkelighetsnær kontekst (Yin, 2018a). I komparative case studier er det tilstrekkelig med tre eller fire caser; når et fenomen er påvist i alle casene kan en da utvikle en generell forklaring og syntese på tvers av casene (Yin, 1981).

En studie med flere caser kan kombinere et lite antall caser for å forutse «bokstavelig replikasjon» med et annet lite antall caser valgt for å predikere «teoretisk replikasjon» (Yin, 2018a). Hvis alle funnene fra disse casene predikeres vil det understøtte teorien prediksjonene baserer seg på (Saunders et al., 2023).

Jeg har valgt en case-studie-basert tilnærming, med fire caser, som gir muligheten til å utforske eierfilosofi, eierstruktur og ansatteierskap samt hvordan dette påvirker bedriftene og de ansatte i en reell kontekst.

Med dette designet ønsket jeg å komme frem til verdifulle innsikter som går utover teoretiske antakelser og gir et mer nyansert bilde av virkeligheten for hvordan eierfilosofi og ansatteierskap påvirker norske gründerbedrifter og deres ansatte.

Casene hadde planlagt variasjon gjennom at jeg valgte fire bedrifter som parvis var like, og parvis forskjellig på utvalgte faktorer. Faktorene er beskrevet i kapittel 4.2. På denne måten kan en få frem både *bokstavelig* og *teoretisk* replikering. Jeg forventet variasjon mellom de to parene, men likhet innad når det kom til eierfilosofien, eierstrukturen og effekten av disse.

Formålet med å sammenlikne verdi- og kontrollbedriftene var å utforske hvordan ulik eierfilosofi og intensjon bak eierskapet påvirker bedriften og de ansatte. Jeg studerte først hvordan gründer tenker om eierskap, og hva som var intensjonen bak utformingen av eierstrukturen. Hvorfor tenker noen gründerne at det er lurt å gi de ansatte tilgang til aksjer og eierskap, og hva forsøker de å oppnå med dette? Og på den annen side, hvorfor har den andre typen gründerne valgt å ikke dele eierskap? Deretter studerte jeg de ansatte og deres opplevelse rundt eierskap, og hvordan de tenkte rundt egen motivasjon, forpliktelse til bedriften og innovasjon. Jeg ønsket å avdekke om forskjellene i eierfilosofi og -struktur gir seg utslag i ansatte adferd og opplevelse.

Studien har det Robert K. Yin definerer som en «multi-case holistisk» tilnærming (Yin, 2018, s.47). Jeg behandler og analyserer hver bedrift som en enhet, uten å dele dem opp i underenheter.

4.2 Utvalgsramme og utvalgskriterier

Casene er hentet fra IDE-bedrifter i Norge. De ti siste årene er det startet 25.000 teknologibedrifter i Norge som har resultert i 1000 vekstselskap (Abelia, 2023). Alle disse vil kunne passe IDE-beskrivelsen godt.

Det vil av både praktiske, økonomiske og tidsmessige hensyn være urealistisk å foreta en undersøkelse av alle. Ved å velge et mindre utvalg en skal hente data fra kan en bruke mer tid på å definere utvalget, designe og navigere datainnsamlingen (Saunders et al., 2023). For de fleste komparative case studier vil tre til fire caser være tilstrekkelig (...) for å utvikle en generell forklaring eller syntese på tvers av caser (Yin, 1981). Det viktige er ikke antall

caser, men hvilke caser som skal velges. Kritisk er det logiske forhold mellom utvelgelsesprosedyren og problemstillingen (Saunders et al., 2023, s. 313).

Jeg har valgt «purposive sampling» hvor en bruker egen dømmekraft i utvelgelsen av caser som best kan belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2023, s. 322).

For å sikre at en finne gode caser før datainnsamling starter, og for å unngå at en velger caser som ikke er egnet, bør en gjøre en screeningprosess (Yin, 2018a). Ved et stort antall mulige caser passer det seg med en to-fase tilnærming hvor en innhenter kvantitative data fra ulike kilder (Yin, 2018a).

Jeg gjorde en slik tofase-screeningprosess gjennom først å liste opp gründerbedrifter som virker å passe kriteriene som må til for godt å besvare forskningsspørsmålet og som jeg hadde relasjon eller kjennskap til gjennom jobben min, kombinert med selskap jeg ikke hadde tidligere relasjon til, men som jeg antok vil passe profilen jeg så etter.

Screening ble gjort ved hjelp av LinkedIn, proff.no, crunchbase.com og dealroom.co i kombinasjon med informasjon på bedriftenes egne nettsider. Jeg hentet ut data om antall ansatte, antall eiere, aksjeeierbok og alder på selskapet og om de ansatte var medeiere.

Dette gjorde at jeg med større sikkerhet kunne sørge for at bedriftene passet med utvalgsriteriene.

4.2.1 Utvalg av entreprenørbedrifter

De utvalgte bedrifter passer med IDE-beskrivelsen. For å avgrense disse videre har jeg valgt bedrifter som er mellom 3 og 10 år gamle. Teknologi og innovasjon var en kritisk del av forretningsmodellen og med minimum 5 ansatte.

Jeg ønsket variasjon i eierkonsentrasjon hos gründerne. I to av selskapene hadde gründerne høy grad av eierskap, og to hadde lav grad av eierskap blant gründerne. Altså høy og lav eierkonsentrasjon.

I tillegg ønsket jeg variasjon i ansatteierskap, der de to bedriftene med høy eierkonsentrasjon ikke hadde eierskap blant ansatte, og de to bedriftene med lav eierkonsentrasjon hadde eierskap blant de ansatte.

Best mulig utvalg ville vært selskap av noenlunde samme alder, men dette var vanskelig å få til i praksis. Jeg klarte allikevel å rekruttere to bedrifter i hvert par med en alder som gjorde parene sammenliknbare.

For å bevare anonymitet og samtidig kunne refererer til de to parene har jeg gitt bedriftene pseudonymer basert på de to variantene: Verdibedrifter og kontrollbedrifter.

Navngivingen er inspirert av Wassermans «The Throne vs. The Kingdom» (Wasserman, 2017) som introdusert i teorikapittelet og er ikke normativ. De er forskjellige, men den ene typen er ikke bedre enn den andre.

<i>Eier-konsentrasjon</i>	<i>Ansatt-eierskap</i>	<i>Kode</i>	<i>Antall aksjonærer</i>	<i>Eierandel gründere</i>	<i>Alder (år)</i>	<i>Antall ansatte</i>
Lav	Ja	Verdibedrift 1	55	32%	6	10
Lav	Ja	Verdibedrift 2	21	62%	3	5
Høy	Nei	Kontrollbedrift 1	9	86%	3	5
Høy	Nei	Kontrollbedrift 2	2	100%	7	8

Tabell 1: Case-bedriftene

4.2.2 Presentasjon av case-bedriftene

Alle bedriftene hadde hovedkontor og utspring i Rogaland fylke. Her gis en kort beskrivelse av bedriftene.

Verdibedrift 1

Bedriften var 6 år under forskingsstudien. Den ble startet av 3 mannlige gründere og hentet kapital i flere omganger for å finansiere FoU-aktivitet. Kjernen i forretningen er teknologi innen tolking av dybdevideo ved hjelp av maskinlæring.

Bedriften hadde betalende kunder i flere land, men finansierte driften i hovedsak ved hjelp av risikokapital. Gründerne eide ca. 32% av bedriften, og de ansatte rundt 4%. Det var i alt 55 aksjonærer.

Verdibedrift 2

Denne bedriften var 3 år på studietidspunktet og ble startet av to kvinnelige gründere.

Bedriften leverer programvare i skyen som bidrar til at andre bedrifters digitale løsninger får bedre tilgjengelighet og universell utforming.

Bedriften ble drevet ved hjelp av risikokapital, fra inn og utland, men hadde stadig økende antall betalende kunder. Gründerne eide ca. 62% av bedriften og de ansatte rundt 15%. Bedriften hadde 21 aksjonærer.

Kontrollbedrift 1

Bedriften var 3 år mens studien pågikk. Den ble i utgangspunktet startet av to gründere, men en tredje kom til relativt kort tid etter start. Bedriften hadde hentet noe kapital og fått støttemidler, men hadde fra ganske tidlig av omsetning som betalte for driften.

Bedriften leverer og utvikler integrerte løsninger innen solenergi, og hadde en kombinasjon av hardware og software i forretningsmodellen. Gründerne eide ca. 80% og de ansatte var ikke medeiere. Det var 9 aksjonærer.

Kontrollbedrift 2

Bedriften hadde holdt på i 7 år og leverer roboter, hardware og software, for automatisering av logistikk og lager. Bedriften var egenfinansiert og gründerne eide 100% av aksjene. Det var 2 aksjonærer på tidspunktet for studien.

4.2.3 Utvalg av informanter

Jeg hadde to grupper av informanter, gründer/CEO og ansatte.

Gründer i selskapene ble valgt som informant på bakgrunn av at disse personene hadde best innsikt i eierfilosofi, eierstruktur og selskapshistorikk.

Videre for å få perspektivet til de ansatte brukte jeg 2 ansatte fra hvert selskap som informanter. De ansatte måtte være godt kjent med bedriften, og dermed ha minimum 3-6 måneders fartstid. Disse informantene gav innsikt i hvordan filosofien og eierstrukturen påvirket de ansatte.

To av gründerne var kvinner og to menn, fordelt likt mellom de to case-typene. For ansatte var det 1 kvinne og 7 menn. Dette var ikke-planlagt variasjon.

4.3 Datainnsamling

Primærdata ble innhentet ved bruk av semistrukturerte intervju. Sekundærdata ble hentet fra proff.no, bedriftenes nettsider og interne dokumenter oversendt fra gründerne.

Det ble også skrevet refleksjonsnotater (memo) underveis i studien.

Det ble brukt flere kilder for å sikre validitet i tråd med prinsippet om flere kilder til bevis (Yin, 2018b).

4.3.1 Skaffe tilgang

Eierskap er et sensitivt tema for både bedriftseiere, gründere og potensielt de ansatte. I tillegg er de fleste CEO-er travle. Disse faktorene gjorde at jeg forventet at det kunne bli vanskelig å få tilgang til de riktige bedriftene og folkene. Jeg la derfor tidlig en strategi for hvordan en kunne ha suksess med rekruttering av informanter og case-bedrifter og dermed få et godt utvalg å studere.

Tatt i betraktning at informasjon avdekket i studien kunne påvirke bedriftenes evne til å hente kapital, ansette nødvendig personell samt påvirke interne forhold valgte jeg å gjøre studien anonym både på individ og bedriftsnivå. Jeg opplevde allikevel noe motvilje mot å få intervju de ansatte i kontrollbedriftene, som bekreftet mine antagelser om at eierskap var et sensitivt tema.

Jeg utformet et invitasjonsbrev med informasjon om studien, dens formål og hvilke fordeler informantene kunne få ved å delta, som vist i vedlegg 9.1. Språket ble tilpasset målgruppen og forsøkte å bygge opp troverdighet rundt studien og forskeren ved å demonstrere innsikt i temaet som studeres. Dette ble sendt til personer jeg hadde kjennskap og relasjon til.

Parallelt søkte jeg deltakere via LinkedIn med en tilpasset utgave av invitasjonsbrev som vist i vedlegg 9.2.

4.3.2 Semistrukturerte intervjuer

Intervjuer er en av de viktigste kildene til bevis i case studier (...) intervjuer kan spesielt bidra til å finne forklaringer (hvordan og hvorfor) for viktige hendelser så vel som innsikt som reflekterer deltakernes perspektiv (Yin, 2018 s. 118).

Det ble sent ut informasjonsskriv og innhentet informert samtykke i forkant av intervjuer for å sikre at deltakelsen var frivillig og at informantene var innforstått med studiens innhold og formål.

Jeg benyttet semistrukturerte intervjuer, inndelt etter tema hentet fra eksisterende teori, som styrte samtalen. For hvert spørsmål var det et sett med oppfølgingsspørsmål, som avhengig av hvor samtalen tok veien ble benyttet eller ikke.

Det ble utformet 4 intervjuguider som bygget på hverandre. Én for verdigründerne og én for de med lav kontrollgründerne. Tilsvarende ble det laget én intervjuguide for ansatte uten eierskap og én for ansatte med eierskap. Det ble også laget en engelsk utgave av informasjonsskrivet og til bruk i det ene ansattintervjuet.

Det ble gjennomført 4 intervjuer med gründere, ett for hver case-bedrift. I hver bedrift ble 2 ansatte intervjuet, 8 totalt. Til sammen 12 intervjuer. Som vist i Tabell 2 under.

<i>Dato</i>	<i>Informant</i>	<i>Rolle</i>	<i>Intervjuform</i>	<i>Varighet</i>
14.02.24 12:00	Ansatt 1	-	Fysisk	0:54:53
14.02.24 14:00	Ansatt 2	-	Fysisk	0:51:10
16.02.24 13:30	Ansatt 3	-	Fysisk	0:38:03
20.02.24 10:00	Ansatt 4	-	Digitalt	0:39:52
21.02.24 11:00	Ansatt 5	-	Fysisk	0:51:17
21.02.24 12:00	Ansatt 6	-	Fysisk	0:37:36
07.03.24 08:00	Ansatt 7	-	Digitalt	0:35:40
08.03.24 13:00	Ansatt 8	-	Digitalt	0:22:54
07.02.24 15:00	Gründer 1	CEO	Fysisk	1:14:53
09.02.24 13:30	Gründer 2	CEO	Fysisk	1:21:39
16.02.24 07:30	Gründer 3	CEO	Fysisk	1:23:53
20.02.24 14:00	Gründer 4	CEO	Fysisk	1:06:55

Tabell 2: Informanter og intervjuer

4.3.3 Sekundærdata

Sekundærdata er ikke produsert i eller for forskningsstudiet, men innhentet og brukt til andre formål (Saunders et al., 2023 s. 342). I tråd med prinsippet om konvergerende bevis (Yin, 2018, s. 129) ble det i studien benyttet aksjeeierbøker hentet fra proff.no for å kryssjekke informasjon som kom frem i intervjuene. Aksjonæravtaler ble oversendt fra gründere i bedriftene som hadde slike avtaler.

4.4 Dataanalyse

Dette kapittelet omhandler hvordan dataene ble behandlet og analysert. Jeg valgte å transkribere intervjuene før disse ble kodet og analysert.

4.4.1 Transkripsjon

Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og ble deretter transkribert ved hjelp av KI-verktøyet «Autotekst». Lydopptakene ble så avspilt og gjennomgått for å kvalitetssikre og forbedre transkripsjonen. Transskribering ble gjort fortløpende i etterkant av hvert intervju, så langt det lot seg gjøre, mens intervjuet var friskt i minnet. Prosessen var meget tidkrevende selv med utkast produsert av KI. Under transkripsjonen ble også data anonymisert. Filene ble gitt kodenavn for å ivareta anonymitet, og fremdeles gjøre det enkelt å finne frem og gjør oppslag i filene.

4.4.2 Tematisk analyse og bearbeiding av data

Underveis i datainnsamlingsperioden skrev jeg memos med oppsummeringer rundt inntrykk og interessante funn i intervjuene, noterte ned idéer samt oppsummeringer av de viktigste funnene fra transkripsjon. Deretter brukte jeg tematisk analyse, en analytisk metode for å finne meningsmønstre gjennom koding av data. Metoden hjelper blant annet å forstå store mengder kvalitative data, identifisere nøkkeltema og finne tematiske beskrivelser av dataene (Saunders et al., 2023 s. 664).

Følgende prosess for tematisk analyse ble fulgt: (1) Bli kjent med dataene, (2) koding av data, (3) søke etter tema, (4) gjennomgang av tema, (5) raffinering, definering og navngiving av tema (Saunders et al., 2023).

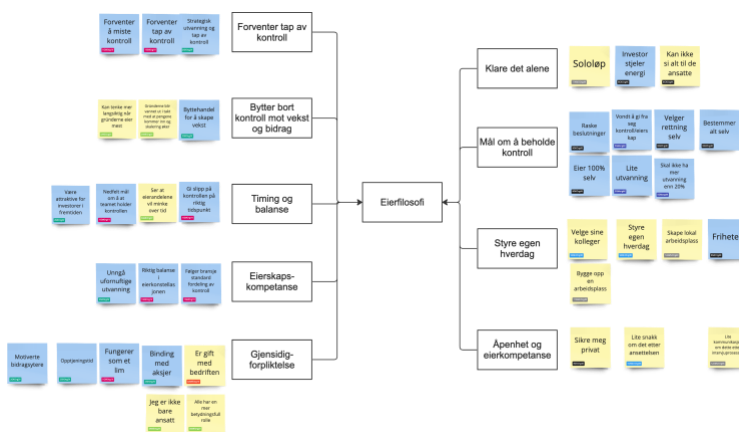
Jeg gjorde meg kjent med dataene under transkripsjon og ved lytting på lydopptakene.

Kapital utløser støtte midler	<p>Informant 2 Når vi hadde første runde, så ville vi hente en plass mellom 3 og 5 (mNOK) eller opp til 5 da og, kombinere det med tilskudd fra Innovasjon Norge. Og så hadde vi vel i utgangspunktet med oss, vi fikk ganske tidlig noen av LOI fra for eksempel [CVC] og [såkornfond], men i det så kom det og et krav om at det var nædt til å komme over 4 millioner for å lukke runden. Så da ble det en litt sånn ok vi hadde 2,5 og så skal du finne de resterende, så er det sånn OK fort gjort å komme opp til 3,5. Men for å komme over den siste, altså det var egentlig en små penger for vi kapitalbehovet var ikke nødvendigvis større enn vi kunne ha lukket på 4, men vi måtte jo komme over 4 og det var jo da med tok en runde i altså disse englene nettverkene, og så litt mer sånn FFF, styretlederen gikk inn med mer.</p> <p>Og, derfor ble det litt sånn. Vi tok inn flere engler enn det vi egentlig hadde tenkt for å kunne komme over et visst nivå. Og så akkurat når vi var på rett under 4 millioner, så kom de som i dag er de største klasset på 2 millioner, så da fra går fra under det vi hadde tenkt så gikk vi på overtegning, men i det markedet, så vi tar en de pengene som ligger på bordet og heller. Ja, har du planer og utvanning neste gang?</p>
Kapitalbehovet er styrende	
Kapital utløser støtte midler	

Kodingen ble deretter gjort i marginen i Microsoft Word, som vist i Figur 8. Jeg hadde på forhånd definert noen overordnede tema i forbindelse med problemstillingen og kodet ikke seksjoner hvor informasjonen ikke var relevant for problemstillingen, til forskjell fra hva en ville gjort i en ren induktiv tilnærming.

Figur 8: Eksempel på koding i Microsoft Word

Jeg brukte «constant comparison» prosessen for å re-kode tidligere funn etter hvert som temaene ble tydeligere på tvers av data fra de ulike bedriftene og informantene. Jeg brukte den digitale tavlen «Miro» for å finne mønstre og bearbeide tema og koder. Alle Post-it-lapper ble merket med informantens kode for å kunne finne den igjen i de transkriberte intervjuene.



Figur 9: Bilde fra gjennomgang og generering av tema i Miro.

4.4.3 Gjennomgang av sekundærdata

Aksjeeierbøker og aksjonæravtaler ble gjennomgått for å ha andre holdepunkt for datakvaliteten enn intervjuene alene. Aksjonæravtalene ble gjennomlest og funn gjengitt under kontraktsutforming i analysekapittelet. Funnene stemte overens med bildet gründerne gav under intervjuene.

4.5 Forskningskvalitet

I denne seksjonen gjør jeg rede for kvaliteten i forskningen for å sikre at forskningen har validitet og pålitelighet. Jeg har benyttet Gibbert et al. (2008) sine fire tester som vist til av Yin (2018): (1) begrepsvaliditet, (2) intern validitet, (3) ekstern validitet og (4) pålitelighet.

4.5.1 Begrepsvaliditet

Det ble brukt flere kilder for å sikre validitet i tråd med prinsippet om flere kilder til bevis (Yin, 2018b), også kalt triangulering. Jeg har intervjuet både gründerne og ansatte samt brukt bedriftsdokumenter og offentlige kilder for å oppnå dette. Det er definerte begreper benyttet i

studien, eksempelvis verdi- og kontrollbedrift og jeg har benyttet memos for å reflektere over funn, og for å motvirke min egen forutinntatthet. I sum bidrar dette til begrepsvaliditet («construct validity»).

4.5.2 Intern validitet

For case-studie analyse er en av de mest foretrukne metodene mønstergjenkjenningslogikk. En slik logikk sammenlikner et empirisk basert mønster, basert på funn fra egen case studie, med prediksjoner gjort før innhenting av data (Yin, 2018b, s.175).

Jeg har gjennom 4 caser med planlagt variasjon (verdi- og kontrollbedrifter) *teoretisk replikasjon* gjennom å vise at funnene i de to parene, som forventet, er forskjellige fra hverandre. Funnene stemmer overens med hva en forventet ut ifra eksisterende teori. Videre har vi *bokstavelig replikasjon* gjennom at funnene innad i parene er like.

Jeg har også trukket frem rivaliserende forklaringer til funnene, og hvorfor disse mest sannsynlig ikke forklarer utfallene en observerer i casene.

4.5.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funn fra en bestemt studie kan generaliseres til andre relevante kontekster (Saunders et al., 2023, s. 216). For å sikre generalisering når vi benytter case studier spiller det å ha ta utgangspunkt i teori spille en kritisk rolle (Yin, 2018a).

Jeg har benyttet eksisterende teori for å utforme intervjuguide og for å sikre en strukturert innsamling og analyse av data.

Det er gitt en detaljert og grundig beskrivelse av kontekst og de 4 bedriftene, inkludert deres eierstruktur og forretningsmodell med mer, for å sikre at leserne kan forstå konteksten og vurdere overførbarheten av funnene. Videre har jeg brukt replikeringslogikk i designet av studien for å predikere like eller ulike resultater.

4.5.4 Pålitelighet

Pålitelighet er i hvor stor grad datainnsamlingsprosedyre gir konsistente funn. Hvis en forsker klare å gjenskape en tidligere forskningsdesign og får de samme funnene vil

forskningen vurderes som pålitelig (Saunders et al., 2023). For case studier kan dette kan oppnås ved å bruke protokoll, case studie database og beviskjede (Yin, 2018b).

Jeg har bygget opp en case studie database bestående av regneark med oversikt over materialet, transkriberte intervju med koding, bedriftsinterne dokumenter, memos, digital tavle med funn som lenker tilbake til informantene og notater. I tillegg har jeg dokumentert tidspunkt for intervjuer for å gi tidspunkt for kontekst. Dette gjør det mulig å vurdere om dette påvirker forskningsresultatene.

Det er også bygget opp en beviskjede som gjør det mulig å følge *funnene* via *databasen* og hele veien til *spørsmålene* i case studien.

Tema for intervju ble oversendt i forkant slik at intervjuobjektene kunne forberede seg i forkant for å fremme reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2023). Alle intervjuene ble gjennomført uten forstyrrelser og uten at en gikk tom for tid. Intervjuene ble tatt opp på bånd slik at intervjuer kunne ha sin fulle oppmerksomhet på samtalen, og slik at intervjuene senere kunne transkriberes.

4.6 Forskningsetikk

Studien er i tråd med de etiske prinsippene om integritet, åpenhet, rettferdighet, konfidensialitet, informasjonsplikt, samtykke, respekt og generelt ikke skade deltakerne (Saunders et al., 2019) samt NHHs retningslinjer for forskningsetikk tilgjengelig fra NHH.no.

Deltakerne har fått god informasjon i forkant av deltakelse om studiens formål, både skriftlig og muntlig og har gitt informert samtykke til å delta. Det er ikke utøvd press i forbindelse med rekruttering eller andre deler av studien. Deltakerne har blitt informert om at de når som helst kan trekke seg fra studien uten konsekvenser.

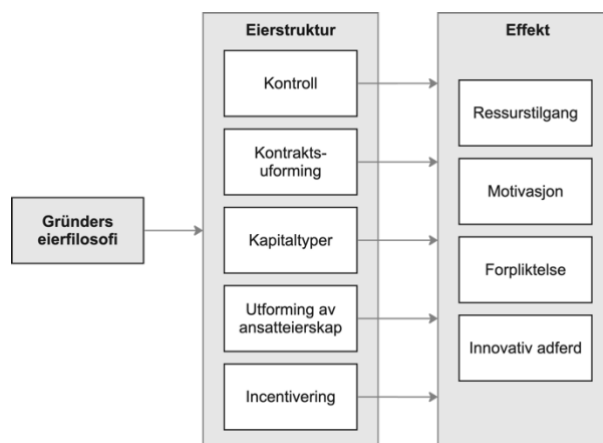
All data er håndtert og innsamlet etter samtykke fra deltakerne og behandlet konfidensielt. Kun meg som forsker har hatt tilgang. Personopplysninger og materiale hvor informanter og bedrifter kan identifiseres ble slettet etter transkribering og anonymisering.

5. Analyse

5.1 Analysens struktur

I dette kapitlet beskrives analysens struktur samt presentasjon av case-bedriftene. Funnene understøttes ved å trekke frem illustrerende sitater.

Selve analysen er delt i to hoveddeler. Først beskrives funnene i de to verdifokuserte bedriftene i kapittel 5.2 og deretter de to kontrollfokuserte bedriftene i kapittel 5.3. I tillegg er det store likheter mellom bedriftene i hvert par, og for å sikre anonymitet, skilles det ikke mellom bedriftene innad i parene. Forskjeller innad i parene belyses i kapitteloppsummeringen i slutten av de respektive kapitlene.



Figur 10: Fremvoksende modell for eierstruktur i gründerbedrifter

Oppbyggingen følger modellen vist i Figur 10. Analysene er delt inn i følgende underkapitler, hvor de tre første er gjennomgang av funnene og det femte er en oppsummering:

1. **Eierfilosofi:** Dette kapitlet omhandler hvordan gründerne tenker rundt eierstruktur, og i neste ledd hvordan de forsøker å bruke eierstrukturen til det beste for selskapet, aksjonærene og seg selv. Det er i hovedsak perspektivet til gründerne som tas i betraktning.
2. **Eierstruktur:** For å sikre et sannferdig bilde av virkeligheten kombineres data fra flere kilder. Intervjuene av gründerne og de ansatte, gjennomgang av aksjeeierboken og kontrakter som omhandler eierskap.
3. **Effekt:** I den siste delen av analysen ser vi nærmere på hvordan eierfilosofien og eierstrukturen påvirker de ansatte og andre bidragsyttere i bedriftene. Dette kapitlet tar for seg de ansattes opplevelse og perspektiv.
4. **Oppsummering av funn:** Til slutt oppsummeres funnene og eventuelle forskjeller innad i de to case-typeene belyses.

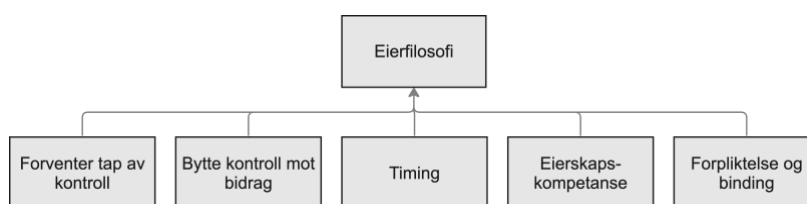
Avslutningsvis gjøres det en sammenlikning mellom verdi- og kontrollbedrifter i kapittel 5.4.

5.2 Analyse av verdibedriftene

I dette kapittelet analyserer vi verdibedriftene hvor eierkonsentrasjonen er lav, og de ansatte er medeiere. De to bedriftene var relativt like, men skiller seg ut på et punkt som kan være vesentlige for analysen. Ansattes eierandel er henholdsvis 15% og 3% (inkludert opsjoner).

5.2.1 Gründernes eierfilosofi

Modellen i Figur 11 viser variablene som inngår i eierfilosofien til verdigründerne.



Figur 11: Modell for eierfilosofi for verdigründerne

Forventer tap av kontroll

Det er en forventning fra gründer om *tap av kontroll* for å bytte til seg ressurser bedriften trenger, og som de ikke har penger til å betale for:

«Skal du ut og hente kapital, ja da må du gi fra deg eierandeler.» -Gründer 2

Gründerne er bevisst på at dette er en balansegang, og at en må tenke langsiktig og sørge for at teamet beholder motivasjonen og incentiver lenge nok til at selskapet kan lykkes:

«Det har alltid vært et nedfelt mål om å sørge for at teamet og de som er engasjert sitter på, og har kontroll så lenge man kan.» -Gründer 1

For selskap som bygges med risikokapital («venture building») har det vokst frem beste praksis eller «blueprints» innen eierstruktur, drevet frem av profesjonelle investorer og «venture capital» selskap. Gründerselskapene må oppfylle visse kriterier for å være interessante for denne type investorer. En av gründerne påpeker at dette er et relativt nytt fenomen i Norge, og at en balansert eierstruktur har vært planen deres fra start:

«På det tidspunktet var det kanskje litt mer umodne tanker i Norge, men for vårt selskap har det alltid vært viktig å sørge for at eierkonstellasjonen er riktig balansert. Både med tanke på hvem som sitter rundt bordet, men også at de som er engasjert har kontroll så lenge som mulig.» -Gründer 2

Timing

Timing handler om når det er aksept for at gründerne gir fra seg kontrollen. Når bedriften er moden nok til å klare seg uten gründerne vil det være vanskelig for dem og holde på kontrollen, og kanskje også naturlig at andre aksjonærer som har investert betydelige beløp tar over. Makten overføres på denne måten gradvis fra gründerne til andre aksjonærer.

«Hvis man følger [blueprinten], (...) fordi at bedriften utvikler seg positivt over tid, vil man gi slipp på kontrollen på et riktig tidspunkt. Når ting materialiserer seg, og det er logisk for andre å ha interesse for at bedriften lever videre, så gjør det ikke noe om de som opprinnelig starter og eiere sitter på makten.» -Gründer 2

«Skal du ut og hente kapital, ja da må du gi fra deg eierandeler. Så er det jo å ha et bevisst forhold til hvor mye til hvilken tid.» -Gründer 1

Bytte kontroll mot bidrag

Verdigründerne bruker eierstrukturen aktivt for å bytte til seg ressurser de i utgangspunktet ikke har råd til hvis en kun skulle konkurrert om ressursene ved bruk av lønn og andre kontantbaserte goder. De gir altså fra seg kontroll i bytte mot et *bidrag* fra andre som kan utgjøre en ressurs for selskapet og gründerne. Det kan være for å ansette, etablere et styre, benytte seg av konsulenter, nettverk eller finansiell kapital:

«Vi er ikke fremmed for [å gi fra oss eierskap i bytte mot ressurser]. Vi har jo gjort det både med styret (...) [og] med den første ansatte hvor, for å få henne til og gå fra (...) [en] veldig stor bedrift. Hun hadde dekning på lønn og vel så det, til å gå ned til cirka halvparten i lønn og starte en gründerreise som kan eller ikke kan gå.»

Gründer 2

Gründerne selv er bevisst på at det er en forventning om eierskap blant bidragsyterne. Et overraskende funn er at ansatteeierskap brukes til å selektere de riktige folkene. Hvis kandidaten er villig til å ofre noe lønn, og kjøpe seg inn på eiersiden i bedriften, har vedkommende med all sannsynlighet større tro på bedriftens mål og visjon enn det en vanlig ansatt vil ha. Investorer som kommer inn med risikokapital er også opptatt av at hele teamet er insentivert. Skal en få inn profesjonelle investorer må en dermed belage seg på å dele eierskap med ressurspersoner i selskapet:

«Vi har alltid sett at det har vært behov for å gi bort aksjer til investorer i bytte mot kapital for å kunne finansiere selskapet. Det har vært utfordrende å finne andre måter å bygge selskapet på. Det har vært (...) at man har jobbet med en dyp teknologi som har tatt lang tid å materialisere seg og finne plass hos kunder. (...) Det har vært naturlig at de som har vært villige til å satse penger har fått aksjer, [og investorene] har vært veldig positive til at ansatte er med. De har påpekt mye om eierstruktur og om det er riktig satt opp i forhold til at folk er insentivert.» -Gründer 1

Formålet med byttehandelen er å skaffe ressurser som kan bidra til vekst i selskapet.

Eierskapskompetanse

Når en bygger selskap ved å benytte risikokapital, gitt en klarer å komme seg gjennom første fase hvor familie, venner og bekjente bidrar sammen med støtteapparatet, vil en etter hvert møte et mer profesjonelt og kompetent investormiljø. Det kreves da at eierstrukturen er satt opp riktig i henhold til visse forventninger. Dermed er det viktig for gründere å sette seg inn i disse forventningene. Dette er i forskningsstudiet definert som eierskapskompetanse.

«Det er jo etablert en bransjestandard i teknologisektoren for hvordan [balansen mellom å beholde kontroll og det å skape mest mulig verdi] forløper seg, gitt at man følger en viss vei ... Jeg tror det er mer adoptert nå i landet enn for 5-10 år siden. Man er mer bevisst på det, det er mer en 'blueprint' som man følger, for begge sider av bordet [investorene og gründerne].» -Gründer 1

«Når vi tenker i forhold til emisjoner og «[investerings]runder», så er vi jo opptatt av å ikke ha for stor utvanning, men det er jo mer for å kunne tåle å stå i flere emisjoner mens vi bygger. (...) du du er nødt til å gi fra deg noe for å få noe i retur og for å få den veksten.» -Gründer 2

Gründerne støtter seg i stor grad på nettverket sitt for råd rundt eierstruktur, og hadde lite kompetanse på dette da de stiftet selskapet.

Forpliktelse og binding

For å bygge verdi og realisere en mulig stor oppside kreves det betydelig innsats fra partene over tid. Dermed er gründere opptatt av å sikre at byttehandelen som gjøres med aksjene også innbefatter andre bidrag enn det rent finansielle.

«[Eierskap] er definitivt noe som gjør at folk får holde seg litt mer lojale, eller kanskje velger å bli hos oss i perioder hvor det kan være vanskelig og tøft. Og det er et lim som er greit å ha i en periode som bedriften ikke har råd til å miste kapasitet og teammedlemmer.» -Gründer 1

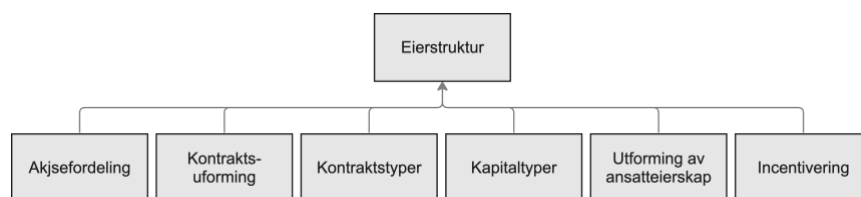
For å skape forpliktelse benyttes det en kombinasjon av å gi tilgang til eierskap, som gjerne har en lav pengemessig verdi på dette tidspunktet, kombinert med en opptjeningstid («vesting») på 1 år eller mer. Brytes forpliktelsene i avtalen, vil aksjene bli tilbakeført til gründerne eller bedriften til kostpris. Med andre ord mister vedkommende en eventuell verdistigning som har vært, eller som kan komme i fremtiden:

«Hvordan skal vi få god kompetanse inn i selskapet (...)? Men at det òg er en motivasjon for de til å bidra. Det var ikke [likviditet i selskapet] på det tidspunktet, det var støttemidler. Og da lagde vi en 'vestingplan' hvor de første 3 styremedlemmene ble honorert utelukkende med eierandeler. Og så var det restriksjoner (...) med et kvartalsvis 'vestingprogram', 1 eller 2 år.» -Gründer 2

Oppsummert kan en si at verdigründernes eierfilosofi er å skape vekst i selskapet gjennom å få andre til å forplikte seg i bytte mot eierskap. Prisen de betaler for dette er redusert eierandel og kontroll i selskapet.

5.2.2 Eierstruktur

I studien er eierstruktur for verdibedrifter delt opp i seks underelementer som vist i Figur 12.



Figur 12: Eierstruktur i verdibedriftene

Aksjefordeling

Aksjefordeling omhandler fordelingen av aksjer og dermed implisitt verdier og kontroll og påvirkes av gründernes eierfilosofi. Også andre faktorer som er vanskelig for gründerne å kontrollere spiller en rolle. De *interne faktorene* og behovene påvirket aksjefordelingen, og var langt på vei premissgivende. Behovet for kapital for å sikre videre drift var det aller viktigste.

«Vi var helt avhengig av å ha kapital for å komme oss videre da vi akkurat [hadde] lansert produktet, vi hadde fått de første salgene, men vi var jo ikke i posisjon til å høste noen goder av det ennå. Så for å, ... få flere ansatte og virkelig få fart på produktutviklingen og salgene, så måtte vi ha penger. Så enkelt, det var ikke mye penger igjen på bok når vi lukket [emisjonen], for å si det er sånn.» -Grunder 2

Videre påvirkes fordelingen av behovet for å knytte til seg kompetanse, enten det er ansatte eller styremedlemmer:

«Meg og [medgründer] eide jo 50/50 til vi fikk en ny ansatt som vi delte litt med, og så fordelte et par prosent ... på styret» -Grunder 2

Det åpnes også opp for at ansatte kan delta i emisjoner på lik linje med investorer. Dette virker å være motivert av åpenhet, insentivering og likebehandling:

«[Vi er] opptatt av at gründerne og de som er kjerneteamet, skal være tilstrekkelig insentivert og motivert.» -Gründer 2

Aksjefordelingen påvirkes også av *eksterne faktorer* som i stor grad er utenfor gründerne og selskapenes kontroll. Kapitalmarkedet svinger i takt med geopolitiske forhold, krise, krig, pandemi med mer. Dette påvirker i hvilken grad selskapene får inn nye investorer og kapital, og også prisingen av selskapet. Dette fører i neste ledd til større eller mindre utvanning av gründerne og andre eksisterende aksjonærer, som viser igjen i aksjefordelingen.

Det er en forventning fra investorer om at teamet som helhet er insentivert, og at de ansatte har noe form for eierskap i bedriften. Dette påvirker også aksjefordelingen:

«De fleste investorene, når vi kommer i due diligence var det sånn: 'Har dere et opsjonsprogram for ansatte? Har dere planer om det? Og det bør dere ha.' Så de også er opptatte av at gründerne og de som er kjerneteamet, skal være tilstrekkelig insentivert og motivert.» -Gründer 2

Hvordan bedriften utvikler seg spiller også inn. Med positiv utvikling er det lettere å få inn frisk kapital, og kanskje til en høyere prising som gir investoren noe lavere eierandeler.

Det å ha mange eiere fører også med seg mer administrasjon, og kan være en tidstyv for administrasjonen i selskapene. Dette gjør at de gründerne som i utgangspunktet er innstilt på å ha mange eiere med, er kritiske til å ha for mange eiere.

«I utgangspunktet er det mer arbeid å ha flere eiere. Men det er nok litt avhengig av hvor mye de eier i forhold til hverandre. Og om du har de gode rutiner og verktøy for å håndtere det.» -Gründer 1

En fant at støtteordningene fra Innovasjon Norge og andre i virkemiddelapparatet påvirker. For å utløse støtte må en ofte stille med kapital som matcher tilskuddet en får. Dette tvinger i praksis mange gründere ut på jakt etter kapital.

«Innovasjonskontrakten ble utløst når vi lukker runden. Så da hentet vi jo 6 millioner av private investorer, og det utløste tilskuddet fra Innovasjon Norge. Så det var planen og at vi skulle toppe innhentet kapital med støttemidler, så vi har virkelig brukt virkemiddelapparatet og hatt en strategi om å bruke de.» -Gründer 2

Gründerne er opptatt av hvilke kvaliteter investorene innehar. Investorene skal helst være kompetente og tenke langsiktig, med mulighet for å gå inn med mer kapital på et senere tidspunkt om nødvendig.

«En [investor] som også pleier ... å investere i 'follow-ups'. Og så er de tålmodige investorer. (...) Selv de englene man tok med er jo ikke bare rubbel og bit. Det er folk som fremdeles tror på oss og vil være med å lobbyere, og på sine måter dra i riktig retning eller har mulighet til å gå [inn] med mer [kapital] i neste runde.» -Gründer 2

Investorene skal helst fungere som en utvidet del av teamet, hvor en kan benytte deres unike kompetanse på forespørsel. Videre er det ønskelig at investorene ikke blander seg unødig inn i driften eller strategien til selskapet og at de lar selskapet jobbe autonomt. En ser at hvis en har få investorer med stor eierandel kan disse bli mer påtrengende og ha sterkere meninger om både det operative og strategi, dynamikken endrer seg når en får flere eiere.

«When we just had the one angel investor, it was very vocal and sometimes, I don't want to say that he overstepped, because ... it's his company, but at some point, if you hire people, you need to let them ... do their work. And as a company, we lost focus multiple times because of the will of the owner and of course the high-ranking

employee's need to just try to steer the boat in the direction that the owner wanted.»

-Ansatt 4

Kontraktstyper

Kontraktstyper omtaler de ulike kontraktstypene knyttet til eierskap benyttet av bedriftene i studien. Analysens formål vedrørende kontraktstyper er å forstå hvorfor disse er brukt i bedriftene, ikke å beskrive i detalj de ulike avtaletypene.

Det er dermed kun gitt en overordnet oversikt for kontraktstypene: (1) *Aksjonæravtale* er en avtale mellom to eller flere aksjonærer i samme selskap og stiller krav og setter begrensninger rundt eierskapet. (2) *Deed of adherence (etterlevelsavtale)* er en avtale hvor nye eiere tiltrer aksjonæravtalen. (3) *Startup's Lead Investment Paper (SLIP)* er en relativt ny avtaleform som gjør det enklere for nye foretak å hente kapital når det er utfordrende å sette en verdi på selskapet, og gjør det lettere å incentivere teamet med aksjer. (4) *Konvertible lån* fungerer ganske likt SLIP, og lar gründerne raskt få inn kapital i selskapet. (5) *Tegningsretter* gir eierne rett til på et senere tidspunkt å kreve utstedt egenkapitalbevis. (6) Både SLIP, konvertibelt lån og tegningsretter kan være med å utløse midler fra Innovasjon Norge, og virker å være noe av motivasjonen for å benytte disse avtaleformene. (7) *Investeringsavtale (Term sheet)* benyttes ofte ved innhenting av kapital. Avtalen regulerer prising av selskapet, og inneholder ofte andre betingelser som eksempelvis å binde gründerne til selskapet for en tidsperiode, investors rett til å velge styremedlem samt avtale om å få på plass aksjeincentivprogram for ansatte. (8) *Opsjonsavtaler* (for ansatte) gir ansatte en rett, men ingen plikt til å kjøpe aksjer i selskapet til en avtalt pris. (9) *Aksjekjøpsavtale/Opptjeningsavtale* kan minne om en investeringsavtale, men er gjerne brukt når en selger aksjer til noen som aktivt skal bidra til selskapets utvikling.

Kontraktsutforming

Kontraktsutforming dreier seg om betingelser rundt og reguleringer av eierskapet. Dette kommer til uttrykk som detaljer i kontraktene og avtalene rundt eierskap, og kan legge til rettigheter eller begrensninger på eierskapet utover, eller istedenfor, det som står i aksjeloven. Med kontraktsutforming menes innholdet i avtalene omtalt i forrige avsnitt og intensjonen bak utformingen av disse.

Både investorer og gründerne tar initiativ til å få på plass aksjonæravtaler. Begge parter gjør dette for å sikre egne interesser. Gründerne ønsker å beskytte og legge til rette for

ansatteierskap, inkludert eget eierskap, mens investorene er opptatt av å binde gründerne og de ansatte til selskapet, samt å sikre at de kan bli med i fremtidige emisjoner om ønskelig.

«Det var egentlig et forslag fra oss gründere [å få på plass aksjonæravtale], fordi vi så at det kunne være situasjoner hvor det ville være ønsket om å motivere ansatte, eller hvis noen ansatte slutter, som eier aksjer, at man kunne sikre seg at man ikke ufrivillig på en måte mister eierskapet som var på de ansattes hender.» -Gründer 1

Eierskapet til gründerne virker å være lite regulert, og begge selskap hadde flere gründere, men hadde en tillitsbasert tilnærming til eget eierskap uten noen klausuler om hva som skulle skje om det ble uenigheter innad i gründerteamet.

Begge bedriftene hadde *medsalgsrett* og *medsalgsplikt*. Disse betingelsene i kombinasjon gjør at selskapet enklere kan kjøpes opp om flertallet ønsker det - på en rettferdig måte.

Ansatteiere får spesielle betingelser, som beskytter dem fra mer pengesterke eiere, og sikrer at eierskapet forblir på de ansattes hender.

«Aksjonæravtalen tillater for eksempel annenhåndshandel i selskapets aksjer blant ansatte og gründere, uten at det trigger fortrinnsretten for andre aksjonærer. Det er gjort med hensyn til å kunne ha en fleksibilitet i selskapet til å oppfordre eller legge et rette for eierskap blant de som jobber i bedriften.» -Gründer 2

De ansatte kan også tvinges til å selge aksjen om de slutter i selskapet. Da går gjerne eierskapet tilbake i «potten» av aksjer avsatt til ansatteierskap, slik at nye eller eksisterende ansatte kan overta aksjene. *Konkurransforbud* hindrer gründerne å gjøre investeringer eller aktiviteter som konkurrerer med selskapet.

Kapitaltyper

Kapitaltyper er hvilke typer kapital som er benyttet, det kan være egenkapital, støtte og lån. I studien konsentrere vi oss om hva som gjør at en benytter de ulike formene.

Verdibedriftene har flere kilder til kapital, utover det gründerne stiller av egenkapital ved stiftelse. Felles for de to bedriftene er at de så langt det lar seg gjøre forsøker å unngå lån og renter, og foretrekker egenkapital og støttemidler. Kildene til kapital er: Tilskudd, lån, egenkapital, risikokapital, ansattopsjoner og salgsinntekter.

Bedriftene benytter seg aktivt av Innovasjon Norge og Forskningsrådet. Innovasjon Norge krever at det er god økonomi i selskapet, og lån vil ofte kunne diskvalifisere selskapet fra visse ordninger. Samtidig kreves det at selskapet stiller med kapital selv for å utløse støtte, dermed må gründerne fri til investorer for å utløse tilskudd fra Innovasjon Norge.

«Innovasjonskontrakten ble utløst når vi lukker [investerings]runden. (...) Vi hadde pengene på bok, men vi kunne ikke bruke penger på konto som egenkapital. Det måtte være at det er noen andre som har tatt en sjanse på deg, så da brukte vi jo SLIP-ene og [kjøps]opsjonen som grunnlag». -Gründer 2

I den grad det er benyttet noe lån er det fra Innovasjon Norge, eller konvertible lån fra investorer uten intensjon om å tilbakebetale. Størsteparten av pengene kommer som innskutt kapital fra investorer, dette er også det verdigründerne foretrekker.

«Hvis vi kan komme unna lån både fra vekstgaranti eller innovasjonslån, så vil vi jo det ja. Lån skal betales tilbake også. Det er ikke noe lavere rente samlet sett på et vekstgarantilån enn på et tradisjonelt lån» -Gründer 2

Utforming av ansatteierskap

Verdigründerne benytter ansatteierskap for å skape lojalitet, sørge for at en har felles mål og sikre motivasjon over tid. Det er risiko forbundet ved å gi andre tilgang til aksjene i selskapet, og dette påvirker utformingen. Opptjeningstid er i bruk for å knytte de ansatte til bedriften og å skape forankring og forpliktelse.

«Opsjoner er jo mer tidslinjedrevet og kan dermed gjøre at følelsen av å bli knyttet til bedriften i vanskelige tider kan spille mer inn. Det er en motivasjonsfaktor for å være med, det er en motivasjonsfaktor for å nå et mål som ligger litt lenger fremme, fordi man tjener opsjonene over tid. Og dermed er det et insentiv om å være med, selv om det kan være tøffe tider av og til.» -Gründer 1

Passivt eierskap blir sett på som unyttig og lite motiverende for teamet og kan gjøre bedriften mindre attraktiv for eksterne investorer. Bedriftene har dermed mekanismer på plass for å unngå passivt eierskap. Fordeling av ansatteierskap påvirkes av de ansattes evne til å delta grunnet privatøkonomi, rettferdig utforming og fordeling. I tillegg spiller risiko og ansvar inn på hvor mye eierskap en ansatt får. De som ansettes tidlig i sentrale roller tar mer risiko enn de som kommer inn på et senere tidspunkt, og får derfor en større bit av kaka.

Andre faktorer som spiller inn, er skattekonsekvenser for den ansatte og firmaet og tidspunkt for beskatning. Verdsettelsen på selskapet legger føringer for hvordan en kan utforme ansatteierskap. Videre har gründerne ofte lite tid, og velger løsninger som raskt lar seg gjennomføre. For gründer er ansatteierskap motivert av å knytte seg til dyr kompetanse uten å påvirke likviditet. For de ansatte står opplevelse av rettferdighet sterkt, og hensyntas ved utforming av ansatteierskap.

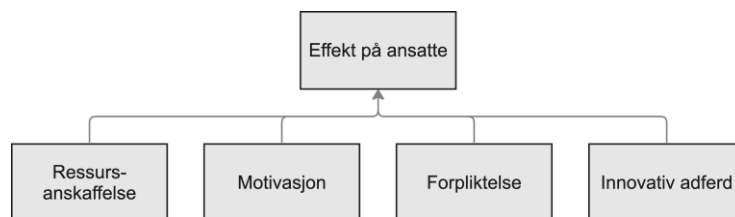
Incentivering

I de ansattes øyne skjer incentivering i verdibedriftene i all hovedsak gjennom å gi ansatte tilgang til eierskap. Ingen av bedriftene har bonusordninger eller variabel lønn knyttet til ytelse eller måloppnåelse.

«Jeg tror [eierskap] påvirker veldig positivt, for jeg har jo overhørt de [ansatte] sitte og snakke om: 'Ja, ja, nå skal vi bare bygge dette til himmelen!'» -Gründer 2

I gründernes perspektiv trekkes også mykere incentiver frem. At de ansatte opplever høy involvering og at hvert enkelt sitt bidrag er avgjørende. Å lykkes sammen, autonomi i rollen samt at unnasluntring (gratispassasjerer) blir veldig synlig når det er få ansatte og liten overlapp mellom roller. Oppturene er ofte veldig synlige og tilfredsstillende.

5.2.3 Effekt på ansatte



Figur 13: Modell for eierfilosofi og eierstrukturens effekt på ansatte i verdibedrifter

Effekt på ansatte er delt inn i fire ulike tema. Ressursanskaffelse dreier seg om hvordan en har klart å tilknytte seg ulike ressurser som ansatte, styret og andre bidragsytere. Deretter ser vi på de ansattes motivasjon og forpliktelse. Til sist går vi inn på innovativ adferd. Summen av disse temaene gir en indikasjon på i hvilken grad de ansatte bidrar til, og bryr seg om, bedriftens vekst og suksess.

Ressursanskaffelse

Studien søker å avdekke hvordan, og om, bedriftene har klart å tiltrekke seg riktig personell og kompetanse. For å avdekke dette har en undersøkt om partene har hatt valgmuligheter, og dermed kunnet velge den bedriften eller personen som passet best. Samtlige av de ansatte hadde flere alternative arbeidsgivere, noen gikk også på intervju hos andre, før de valgte å bli ansatt i case bedriftene. De fleste kom inn via nettverket til enten gründerne eller andre i tilknytning til bedriftene.

Eierskap var en viktig faktor, for flere en forutsetning for å starte i et oppstartsselskap. De som ikke krevde eller fikk eierskap i forbindelse med ansettelsen så dette som en fremtidig mulighet, og hadde det med i beregningen ved signering av ansettelseskontrakt.

«Jeg hadde nok ikke startet i en startup hvis jeg ikke fikk opsjoner, eller aksjer. Hvis jeg ikke hadde fått noen form for eierskap, da skulle jeg i hvert fall hatt den tilsvarende lønnen som jeg ville hatt som konsulent.» -Ansatt 1

Begge selskapene brukte eierskap for å skille seg ut på arbeidsmarkedet og tiltrekke seg kandidater. I begge selskapene kunne de ansatte velge risikoprofil selv, men ikke alle ansatte fikk denne muligheten. De ansatte fikk i forbindelse med signering av ansettelseskontrakt velge mellom høyere lønn og mindre eierskap eller lavere lønn og mer eierskap. Samtlige som fikk muligheten til å velge, valgte mest mulig eierskap på bekostning av lønn.

«I begynnelsen var det jo en av opsjonsordningen og da var det i forhold til fulltidsansettelsen. Så da var det litt sånn: 'Vil du ha mer opsjoner eller vil du ha mer fastlønn?' Så jeg bare girte maks risk, og tok mest mulig opsjoner og minst mulig lønn» -Ansatt 2

De ansatte kan også delta i emisjoner når selskapet henter kapital, men de fleste har i praksis liten mulighet til dette grunnet privatøkonomiske forhold. Noen får det allikevel til.

«Og så kom den fundraising som var for halvannet, nei, kanskje to år siden ... Da åpnet de jo opp for at de ansatte også kunne investere, så da bare 'gunna' jeg på, du blir jo litt blendet.» -Ansatt 2

Det faktum at timingen for å komme inn i en startup i veldig tidlig fase, og få en relativt stor eierandel er vanskelig, og gjør nok også at noen ser det som en ekstra attraktiv mulighet.

«Jeg tenkte at det er en mulighet jeg ikke tror jeg kan få med en senere anledning. Mens det andre selskapet tror jeg at jeg har mulighet til å komme meg inn i på et senere tidspunkt, hvis det er aktuelt.» -Ansatt 3

Det virker å være en sammenheng mellom hvor mye eierskap en får, og hvor mye lønn en er villig til å ofre. Samtlige av informantene hadde enten bedre lønn i forrige stilling, tilbud om jobb med bedre lønn i en annen bedrift eller begge deler.

«Jeg gikk ned i lønn, og jeg var nok (...) villig til å gå [enda] mer ned i lønn, fordi jeg syntes det virket kjekt, og jeg visste hva jeg gikk til, og ville være med på det.»

Ansatt 1

Valget om å akseptere lavere lønn knyttet seg ikke bare til eierskap. Bedriftens visjon og samfunnsoppdrag, og at dette stemmer overens med den ansattes verdier spiller også inn. I tillegg er det å kunne ha stor påvirkningskraft på beslutninger og innflytelse viktig.

Motivasjon

Det er flere faktorer som bidrar til motivasjon hos både gründerne og de ansatte, hvor to av dem kan knyttes til det å eie aksjer; økonomisk frihet og psykologisk eierskap og påvirkning.

Økonomisk frihet etter en «exit», det å selge en stor andel eller alle aksjene i selskapet, er noe forlokkende og et felles mål for alle eierne. Både ansatteierne og gründerne motiveres av dette, selv om de er klar over at det er små sjanser for at det oppnås. Det trekkes også frem at risikoen er kjent, tapt lønnsinntekt en periode, mens gevinsten kan bli veldig høy.

«Det ene er jo at vi blir kjøpt opp eller noe. Som best case scenario. Da casher jeg jo ut aksjene mine, og da vil jeg stå mer fritt til hva jeg gjør fremover. Enten være med i bedriften videre eller ikke.» -Ansatt 2

Det *psykologiske eierskapet og påvirkningen* en får gjennom å eie aksjer kommer også til syne blant både gründerne og ansatte. Gründerne kjenner på at de forvalter egne og investorenes interesser. Det er et ansvar som tidvis tynger, og som gjerne gjør at en setter selskapets interesser foran sine egne.

«Man bruker mye tid og energi og mentalkapasitet når man engasjerer seg til en reise som det og bygger opp en oppstartsbedrift. Så da er det en forankring i bunn med å ha et eierskap som gjør at du ser på tøffe beslutninger på en annen måte. Du

blir nødt til å forholde deg til ting litt annerledes. (...) Det store bildet tror jeg handler mer om at du er veldig tett knyttet til en prosess hvor man har et mål om å lykkes. Og at det egentlig er viktigere, enn det økonomiske utfallet.» -Gründer 1

De ansatte føler seg inkludert i felleskapet av eiere, og kjenner også på et stort ansvar og mulighet til påvirkning, samtidig som deres interesser sammenfaller med de øvrige eierne.

«Her [i bedriften] vet jeg ... at hva enn jeg legger inn i det, 'within reason', gagnar meg òg. ... Og det kjennes sunt og godt ut.» -Ansatt 1

Vekst og suksess er også et uttalt mål for alle involverte som motiverer. Å bygge noe helt nytt er motiverende i seg selv, men også den anerkjennelsen og stoltheten en kan få ved å være med på å drive frem det neste «AirBnB» eller «Uber».

Meningsfullt arbeid som følge av at en løser et samfunnsproblem eller et udekket behov som kundene strever med, og som i tillegg passer med egne personlige verdier gir motivasjon både for gründerne og de ansatte.

Læring og erfaring trekkes også frem av flere informanter som et noe motiverende, og nærmest et formål i seg selv. Det å lære om hvordan en bygger selskap fra ingenting, og erfare oppturer, nedturer, tilbakeslag og fremskritt underveis.

«Det er jo kult å kunne være med på det [enten det lykkes eller feiler], jeg er jo egentlig veldig nysgjerrige på, la oss si det går til helvete, så jeg er veldig nysgjerrige på å se hvordan det spiller seg ut ... hvordan ser det ut hvis det går mot slutten? Blir det 'pointing fingers', blir det drama?» -Ansatt 2

Forpliktelse

Ved starten av forskningsstudiet og utforming av intervjuguidene tok én utgangspunkt i begrepene *tilknytning* og *bidrag*. Formålet var å avdekke i hvilken grad de ansatte følte seg bundet til bedriften og hvorvidt de bidro til å nå bedriftens mål. Funnene i disse to kategoriene hadde mye overlapp og en valgte dermed å slå disse funnene sammen under begrepet «forpliktelse», i tråd med Pierce et al. (1991) sin bruk av «commitment».

Lojalitet og eierskap får de ansatte til å jobbe mot et felles mål. De ansatte har i stor grad sammenfallende mål med bedriftene, og tenker langsiktig.

«Jeg tenker hver dag, hva kan jeg gjøre i dag som er det beste for [selskapet] på lang sikt? Hva kan jeg gjøre i dag som gjør at båten flyter og vi når break-even raskere?»

Ansatt 3

Eierskapet fører til at ansatte føler en større forpliktelse, også i vanskelige perioder:

«Ja, du er jo sånn sett mye mer gift med bedriften din, (...) i de dårlige dagene, når du typisk ville hoppet av, og gått videre, så er du jo (...) insentivert til å fortsette, så du blir kanskje litt mer kynisk, du 'grinder' gjerne litt mer, på grunn av du vet at du har en eierandel i selskapet.» -Ansatt 2

«Og så er det jo noe med, ... jeg føler jo mye større grad at jeg er ikke ansatt, jeg er 'stakeholder'.» -Ansatt 1

De ansatte utsetter tanken om å bytte jobb, selv når bedriften opplever motgang.

«Jeg kommer nok til å være med til dagen vi skrur av lyser tenker jeg. Uansett hvor hardt det kan bli da.» -Ansatt 2

De ansatte tar med seg unike perspektiv inn i bedriften, og bruker disse aktivt for å påvirke bedriftens planer og mål i en retning de mener vil øke sjansen for suksess.

«Alle bryr seg veldig mye om å løse de oppgavene som faller inn på sitt domene, og gjøre det på den mest effektive måte. Og har et sterkt eierskap til hvordan de kan påvirke opp mot selskapets mål. Jeg oppleve at de som er med i vårt team uttaler seg ganske fritt om hvordan de bør utøve rollen sin til det beste for selskapet» -Gründer 1

Fremtidig gevinst og suksess er viktig for de ansatte, og påvirker hvor forpliktet en føler seg til å fortsette. En kan godt jobbe seg gjennom vanskelige perioder, så lenge en ser fremdrift mot bedriftens mål, som gjerne sammenfaller med vekst og suksess. Eierstrukturen i bedriften er satt opp slik at de ansatte mister mye av den mulige gevinsten hvis de slutter i selskapet, med mindre de har jobbet i selskapet over flere år.

Formålet med bedriften og dens visjon må føles meningsfullt for de involverte. I tilfeller hvor visjonen og misjonen ikke sammenfaller med egne verdier vil det redusere engasjement og motivasjon, til tross for de økonomiske insentivene i eierstrukturen. En ansatt sier det slik etter en endring i bedriftens kundesegment:

«Og jeg har gjort mine liksom etiske vurderinger rundt det og jeg forstår det er jo et slags nødvendig onde for at den skolemedisinen som blir praktisert i dag skal gå framover. Men jeg sliter jo med å stå inne for det. Det er jo ikke akkurat den beste 'conversation starter', ikke sant: 'hva jobber du med?' Altså, faen òg, det tar en mørk i vending, ikke sant.»

-Ansatt

På lik linje som for motivasjon, står personlig utvikling sentralt for å opprettholde forpliktelsen til selskapet.

Innovativ adferd

De ansatte i verdibedriften søker aktivt etter nye måter å gjøre ting på, både små forbedringer og ved aktiv leting på internett. De holder seg oppdatert på sine respektive fagfelt og markedet. Både de ansatte selv og gründerne rapporterer at det er fokus på innovasjon både i ledelsen og fra hver enkelt ansatt, fokuset ligger i hvordan en kan skape merverdi for kundene og på denne måten sette bedriften i en bedre posisjon.

«Må vi i noen tilfeller finne opp hjulet litt på nytt, samtidig som vi må ta nytte av ... etablerte konsepter (...) som er ekstremt spennende og krevende, men det betyr også en grensesprengende ny måte å gjøre ting på. Produktene vi lager, skal være veldig nytenkende, også i måten vi faktisk eksekverer på.» -Ansatt 1

De ansatte kommer med nye idéer og lanserer forslag til ledelsen og i interne meldingsgrupper.

5.2.4 Oppsummering av funn for verdibedriftene

Eierfilosofi

Jeg fant at verdigründerne, enten fra start, eller kort tid etter stiftelsen får en forventning om at de skal gi slipp på kontroll med tiden, gjennom utvanning av eierskap i takt med at en henter kapital og anskaffer ressurser av en høyere kvalitet enn det de har råd til å betale for i tidlig fase. Jeg fant at verdigründerne bytter kontroll mot ulike former for bidrag og forpliktelse fra andre, både fra ansatte, styret og investorer.

Gründerne har opparbeidet seg eierskapskompetanse. Dette for å gjøre seg attraktive og tiltrekke seg kapital, hvor det er tydelige forventninger til hvordan eierstrukturen skal se ut i

ulike faser av selskapsutviklingen. Faller en for langt utenfor det som er forventet av de profesjonelle aktørene, vil det være utfordrende å skaffe kapital senere.

Til sist er verdigründerne opptatt av å redusere risiko for å gi bort eierskap uten å få noe igjen. For å sikre at eierskapet motiverer til forpliktelse og bidrag over tid knyttes det betingelser til eierskapet, som eksempelvis opptjeningstid og hva som skal skje med aksjene om ikke bidraget blir som avtalt.

Eierstruktur

Eierstrukturen i verdibedriftene påvirkes av gründeres eierfilosofi, interne forhold og eksterne faktorer. Begge bedrifter har brukt eierstruktur aktivt for å tiltrekke ressurser som kapital, kunnskap, og motivere ansatte gjennom eierskap. Evnen til å tiltrekke investorer, bedriftens utvikling, og kapitalmarkedet generelt påvirker eierfordelingen.

De to bedriftene har tatt lignende valg rundt eierstruktur, med den ene gir en større andel til ansatte. Målet er å legge til rette for ansatteierskap og kompensere for lavere betalingsevne sammenlignet med modne bedrifter, samt å implementere risikoreduserende tiltak for best mulig aksjefordeling.

Begge bedriftene har hentet kapital fra lignende investorer, motivert av behov for kapital og krav fra støtteapparatet. Investorene har kompetanse innen de respektive forretningsdomenene, tenker langsiktig, og kan tilføre mer kapital senere.

Effekt på ansatte

Bedriftene opplever at de ved å bruke eierskap som virkemiddel, i kombinasjon med en attraktiv visjon og misjon, klarer å konkurrere om topp kompetanse og personer som er attraktive på arbeidsmarkedet. Dette gjelder både for ansatte og styremedlemmer. Bruken av eierskap gjør at en ikke i samme grad trenger å konkurrere på lønn, merkevare og andre faktorer hvor større bedrifter stiller sterkere.

Eierskapet ser ut til å motivere folk til å legge inn ekstra innsats, og tar et større psykologisk eierskap til bedriften og dens mål og resultater. Tanken på at en i fremtiden kan oppnå økonomisk frihet bidrar også til god motivasjon, og gjør de ansatte mer utholdende når bedriften opplever vanskeligheter. Andre faktorer som spiller inn er jakten på suksess, meningsfullt arbeid og læring.

De ansatte virker til å føle en forpliktelse over bedriften, og tar aktivt ansvar for å bidra til at den skal lykkes. Det oppleves å være høy grad av lojalitet. Forpliktelsen ser ut til å kunne knyttes opp til opptjeningstid for å få ta del i verdiskapningen og beholde aksjene, men også opp mot at bedriften har fremdrift over tid. De ansatte er ikke tilfreds med status quo.

Jeg fant at de ansatte var genuint opptatt av innovasjon og bidrar aktivt til at bedriften skal lykkes med innovasjon. De spiller inn kreative idéer til hvordan en kan forbedre bedriften og lettere skape suksess.

Forskjeller mellom verdibedriftene

Den ene bedriften har benyttet eierskap mer aktivt i rekruttering av ansatte og som en del av ansettelsestilbud helt fra starten og også gitt noe større andeler til de ansatte enn den andre bedriften. Dette virker å ha gitt utslag i form av lavere lønnsnivå, når en sammenlikner med markedslønn, enn hva den andre bedriften har.

En ser også spor av innlåsing av ansatt i den ene bedriften, hvor én ansatt oppleves som å være i tvil om han kan stå inne for retningen bedriften har tatt, men som allikevel står fast ved å bli i stillingen, dette finner en ikke i den andre bedriften. Dette kan skyldes endring i strategi eller det faktum at bedriften er eldre og har mer historikk enn den andre verdibedriften.

5.3 Analyse av kontrollbedriftene

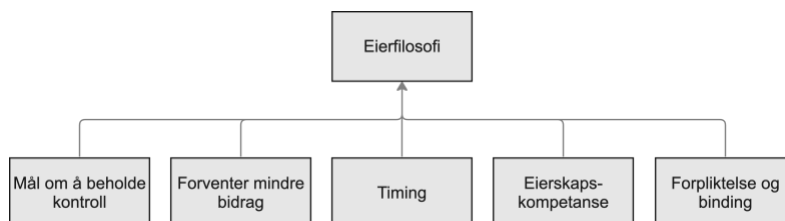
I dette kapittelet analyserer vi de kontrollbedriftene hvor eierkonsentrasjonen er høy, og de ansatte ikke er medeiere.

De to bedriftene er relativt like, men skiller seg fra hverandre på et vesentlig punkt. Den ene bedriften har hentet noe kapital fra eksterne investorer, mens den andre bedriften kun er finansiert med egne midler. Dette vises i eierstrukturen ved at gründerne i den ene bedriften eier 100% av aksjene, mens det i den andre er i underkant av 80%.

5.3.1 Kontrollgründernes eierfilosofi

Jeg fant at kontrollgründerne satser på andre mekanismer, enn å dele eierskap, for å sikre engasjement hos de ansatte. Oppgaver og ansvar knyttet til bedriftsutvikling og vekst virker å i stor grad falle på gründerne. Kontrollgründerne virker å ha gitt ut eierskap kun når det

var siste utvei. De foretrakk å betale markedspris for tjenester og å ta opp lån fremfor å vanne ut eierskapet.



Figur 14: Modell for eierfilosofi for kontrollgründere

Mål om å beholde kontroll

Kontrollgründerne hadde *mål om å beholde kontroll* over selskapet, og å eie majoriteten av aksjene. I den ene bedriften eide gründerne 100% av aksjene, og hadde i utgangspunktet ikke planer om å endre på dette.

«Jeg har aldri vært på investor jakt. Jeg tenkte at det viktigste å bruke tid på, hvis vi skulle overleve, var å få betalende kunder. I stedet for å springe etter investorer og få inn 500.000 her og der, som ville ryke ut ganske fort, var jeg veldig bevisst i hva jeg brukte tid på. Jeg brukte hele tiden på å være ute i markedet og høre hvem vi ville betale for dette [produktet], hva vi skulle gå i gang med for kunder.» -Gründer 4

I den andre bedriften var det satt mål om maksimalt 20% utvanning av gründerne, da primært gjennom å hente kapital.

«Da fikk vi inn halvparten av det vi trengte, så derfor har vi dratt kapitalhentinga lenger. (...) Men den strategien vi har hatt, hvis vi kaller det en strategi, er at vi ikke skal ha mer utvanning enn 20%.» -Gründer 3

Motivasjonen for å beholde mest eierskap selv er å kunne ta raske beslutninger, velge retning og å bestemme alt selv. I tillegg til at en ikke ønsker noe administrativ byrde med å håndtere flere krevende eiere.

«Så det er jo jeg som styrer og drifter her. Det som er positivt, det er at du bestemmer selv. Du kan ta beslutninger, kjøre på. Vi trenger ikke spørre noe. Vi har jo en enorm frihet med det.» -Gründer 4

I tilfellene gründerne ikke har hatt mulighet for å skaffe til veie nødvendig kompetanse eller ressurser på annen måte, har det å gi eierskap blitt benyttet som siste utvei. Her en refleksjon rundt temaet fra selskapets spede begynnelse:

«Det [å bytte eierskap mot ressurser] har jeg kjent litt på. Det må ha vært hardt å svelge. Men akkurat der og da så trengte vi folk inn. Han har jo vært en uvurderlig ressurs. Vi hadde ikke klart det uten han, så vi er helt avhengig av det.»

Gründer 3

Dette har en gjort både med en «late co-founder» og med styremedlemmer i helt tidligfase, da det ikke var penger i selskapet til å betale tilstrekkelig lønn og styrehonorar.

Timing

Timing dreier seg om når gründerne kunne se for seg å gi fra seg kontroll. For kontrollgründerne kan dette gjøres når verdiene er store nok til å oppnå økonomisk frihet på privaten, lønn for strevet, og samtidig oppnådd målet om å bygge en vellykket bedrift av en viss størrelse.

«Driver [bedriften] opp i 300 millioner i omsetning. Helts lyst å drive det stort. Jeg kan godt ha inn en industriell partner på 50/50. Men da skal jeg ta ut så mye [penger at] jeg kan ha økonomisk fri til på privaten. For nå har jeg jobbet så mye. Jeg kan ikke gå inn på noe der: 'hvis vi får til dette og dette, så skal du hjelpe meg'. Det skjer ikke nå. Da må jeg ta ut [penger], så jeg sikrer meg selv privat. Men jeg ser absolutt at det var en fordel å ha en industriell partner» -Gründer 4

Forventer mindre bidrag

Nødvendig kompetanse og bidrag kjøpes i stor grad inn til markedspris etter hvert som bedriften har råd til det. Dette finansieres med inntekter fra kunder, og lån. Kontrollgründerne forventer i stor grad å dra mye av lasset på egenhånd.

«Og det er klart, du sitter litt alene. Du sitter litt alene selv om du har ansatte. Jeg kan ikke si alt til dem. (...) Det du finansierer selv og trikser og fikser, det er krevende.» -Gründer 4

«Og det er klart, der er ingen her som er villig til å arbeide sånn som jeg gjør. Det er bare en kjensgjerning. De skal ha fritid, og så skal de ha rette på det [ene og det andre], så skal de følge alle reglene.» -Gründer 4

For bedriften som har et styre og benytter eksterne bidragsyttere betales det stort sett for tjenestene.

«Og så jobber vi litt med mentor og rådgivere. ... Ja, i dag er det ingen som ikke får betalt. (...) Det er én i styret som eier aksjer. Han får ikke betalt.» -Gründer 3

En ønsker primært å sikre bidrag fra de ansatte gjennom gode ordninger som ikke handler om aksjer og eierskap.

*«Jeg synes jo at de ansatte her er ganske så dedikerte og har lyst til å bygge. Jeg tror egentlig for dem er det bedre de får en skikkelig god lønn enn de får et eierskap.»
-Gründer 4*

Eierskapskompetanse

Eierskap ansees i kontrollbedriftene som et privat anliggende, og er ikke noe det kommuniseres om i særlig grad. Begge bedriftene har fra tidlig av hatt omsetning nok til å holde hjulene i gang, og også til å skape vekst. Dette gjør at det å hente kapital fra eksterne investorer blir valgfritt.

I den ene bedriften ser gründerne på ulempene ved å la investorer investere i selskapet som større enn fordelene, og har dermed ikke utforsket dette sporet. Kombinasjonen med utvanning av eierskap, tap av kontroll og det å måtte holde eiere informert, samt sørge for avkastning innen få år veies ikke opp av kapitalen som kan bli tilgjengelig.

«Det er jo en kjent sak at i tidlig fase blir jo ... Det er jo et kynisk rykte med investorer. De skal ha 10 ganger [tilbake] innen 5 år, ferdig. Det skal du bruke energi på. Du skal jo bruke energi på å rapportere ting inn og håndtere.»

Gründer 4

Den andre case bedriften har et mer positivt syn på investorer og har brukt, og ønsker videre bruk av investorkapital for å få til raskere vekst.

«Så det vi var tydelige på, var jo at det er bedre å eie litt av mye, ... enn mye av ingenting. ... Men selv om vi hadde den filosofien, har vi ikke hatt veldig mange investorer. Vi er ikke veldig utvanna i dag. Vi eier ganske mye, jeg og med-gründeren. Så ... Nei, ... vi får med de vi får med. Så har det vært litt på litt, bare for å komme i gang. Vi starter med to dumme hender. Det er utfordrende. Skulle jeg startet på nytt, ville jeg tenkt litt annerledes på det.» -Gründer 3

Samtidig gir en uttrykk for at de skulle hatt mer kompetanse om eierskap på et tidligere tidspunkt.

«Det er jo det med at du skulle hatt mer penger sjøl, først og fremst. Hatt en bedre startkapital. Og så de investorene du får, det er at du snakker med folk som kan være med på neste runde. At når du trenger penger neste gang, så kan de være med og bidra. I stedet for at du må gå ut og snakke med helt nye. Ja. Så det er en sånn viktig lærepenge. Ja. Som du gjerne skulle ønske du visste før du gikk i gang.» -Gründer 3

Forpliktelse og binding

Gründerne er opptatt av å beholde folk over tid for å skape kontinuitet. Det koster å lære opp nye folk, men det er samtidig krevende å ha tid til å følge opp folk i tilstrekkelig grad i en travel hverdag. Kontrollgründerne bruker ikke eierskap som et verktøy for å skape forpliktelse, og forsøker i større grad å bruke konkurransedyktig lønn i kombinasjon med bedriftskultur og mål og visjoner de ansatte stiller seg bak. Det benyttes teambuilding aktiviteter som eksempelvis middager, sosiale tilstelninger og deltakelse på idrettsarrangement for å skape bånd.

Det er utfordrende å få folk til å bli når bedriften gjennomgår vanskelige tider.

Kombinasjonen av tøffe tak på jobb og tilbud om ny og bedre betalt jobb en annen plass gjør bedriften sårbar for å miste kompetanse.

«Når du sitter ved bordet og skal ansette folk, og det røyner på, jeg trenger jo folk som står i det. Jeg trenger folk som har fleksibilitet, og som jeg jobber godt i lag med. (...) Vi må ha folk med erfaring, for vi klarer ikke å passe på folk. Hvis de kommer rett fra skolen så trenger de litt mer oppfølging. Det synes jeg er krevende å få inn noen som har erfaring. De er rett oppe og går. Så satser du på folk og det de skal være med å bygge. Så investerer du veldig med tid i å bygge kompetanser og rigge til. Og så gir de seg. For de fikk bedre lønn eller en plass hvor de går inn med

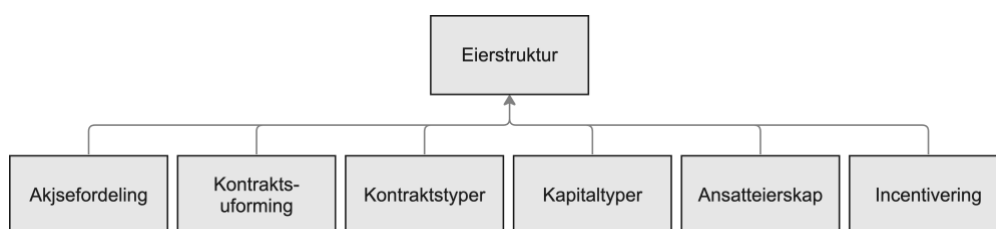
at det er dette de skal være med på. Så klarer de ikke å stå i det. Så det er det jeg synes er enormt krevende.» -Gründer 4

I små bedrifter er det utfordrende å tilby folk spesialiserte roller, og det er ikke alltid samsvar mellom den ansattes ønsker og bedriftens kortsiktige behov, og da risikerer en at de ansatte forlater bedriften.

«Vi har jo hatt ei som har slutta. Hun var nummer tre, og hun var virkelig bindeledd i organisasjonen. Hun var sosial og energisk, og de to andre med-gründerne likte hun veldig godt. Så da hun forsvant, ble det nesten kollektiv depresjon. Det gjorde noe med kulturen (...) [Hun] jobbet ikke med det hun hadde lyst til å gjøre(...). Så det gikk på motivasjonen» -Gründer 3

Det er et bevisst forhold til kulturbygging i en av case bedriftene for å skape samhold og forpliktelse. Det er fokus på verdier og åpenhet og det er fokus på å gi folk nok utfordringer, opplevelse av mestring og personlig utvikling. Bedriftene oppleves som resultatorienterte.

5.3.2 Eierstruktur



Figur 15: Modell for eierstruktur i kontrollbedriftene

Aksjefordeling

Aksjene i de kontrollfokuserede bedriftene er konsentrert på få eiere. I case bedriftene eier 2-3 personer til sammen mellom 80 og 100% av aksjene. I bedriften hvor noe eierskap er distribuert er resterende aksjene gitt investorer samt en liten andel til styremedlem.

Gründernes mål om å beholde kontrollen er førende for hvordan aksjefordelingen er i blitt. Eierfilosofien spiller dermed en stor rolle. En har først og fremst sett til kilder for kapital som ikke påvirker eierskap, og hatt nok salgsinntekter til at å bytte bort eierskap i stor grad har vært valgfritt. Fordelingen er i den ene bedriften ble satt opp i tråd med private forhold, med tanke på hvem som eventuelt skal overta bedriften og arve verdiene ved en senere anledning.

For bedriften som har noe flere eiere, og hentet litt kapital underveis har det ikke vært en satt kapitalstrategi, og det ser ut som at fordelingen etter stiftelsen har vokst frem uten en bestemt plan.

«Jeg syns jo etter snart tre års levetid, (...) at hvis vi tre gründere har 78%, så tenker jeg det er ganske bra, faktisk. Så det betyr vel heller at vi henter lite penger. At vi egentlig klarte oss ganske greit sjøl. Vi hadde egentlig ikke noen konkret investeringsplan.» -Gründer 3

Det at selskapene henter lite eller ingen kapital gjør at det blir en større avveining mellom drift og vekst, der det er vanskelig å få til begge deler når en er avhengig av å være lønnsom underveis.

«I dag er det driften som betaler for softwareutviklingen. Så det blir litt feil, for da klarer ikke drift å bli lønnsom. De klarer ikke å vokse. De må bruke penger på software[utvikling], og de klarer ikke å bygge opp en egen arbeidskapital. Så det gjør at de får dårligere betingelser. Og software[utvikling] har ikke nok penger til å få nok folk til å skalere. Så nå skader du på en måte begge selskaper. Du får ikke lønnsomhet i den andre. (...) Så i etterpåklokskap ..., skulle vi ha henta litt mer penger i fjor» -Gründer 3

Det er gitt noe eierskap til styremedlemmer som hadde kritisk kompetanse for selskapet i oppstartsfasen.

«Vi ga en andel aksjer til styremedlemmene i starten. Spesielt det med advokat trengte vi. Så det har gitt verdi. (...) Det er også motivert av at en har lite kapital, men en trenger hjelp.» -Gründer 3

Det er et ønske om at investorene skal være kompetente og tenke langsiktig, og gjerne være i posisjon til å følge opp investeringene med mer penger senere. Dette var en ikke oppmerksom på før etter en hentet kapital.

«Nei, det er egentlig finansielle investorer. Det er òg en utfordring og en litt sånn lærepenge. Kanskje å få med industrielle investorer tidlig. Som kjenner markedet.» -Gründer 3

De ansatte blir i liten grad involvert i prosesser rundt eierstruktur og kapital. Det informeres i noe grad om prosesser som kan påvirke kapital og eierstruktur, eksempelvis søknader om lån eller dialog med investorer.

Kontraktstyper

I lys av at kontrollbedriftene har en relativt enkel eierstruktur er det ikke mange kontrakter på plass rundt eierskap. For bedriften hvor gründerne eier 100%, hvorav den ene ikke er ansatt, men styreleder, er det ingen kontrakter som regulerer eierskap.

For bedriften med investorer i eierstrukturen er det en *aksjonæravtale* på plass. Denne bedriften har også hatt et *konvertibelt lån*, som siden ble omgjort til aksjer.

Kontraktsutforming

I bedriften med aksjonæravtale er gründerne underlagt en *konkurransesklausul* om ikke og eier eller involvere seg i konkurrerende virksomhet før tidligst ett år etter at de sluttet å jobbe og eie i selskapet. Dette for å sikre forpliktelse fra gründerne og redusere risiko for investorene. Videre er det *medsalgsrett* og *medsalgsplikt* for å sikre likebehandling og for å tilrettelegge for oppkjøp av selskapet skulle flertallet av aksjonærene ønske dette.

«[Motivasjonen bak avtalen for investors vedkommende] var noe av den bindingen. Konkurransesklausulen. Og så de pliktene du har ved salg, å regulere det. At de drar ned risikoen på investeringen.» -Gründer 3

De to hoved-gründerne har også sikret seg retten til å velge hvert sitt styremedlem for å sikre seg kontroll. Eierskap mellom gründerne er tillitsbasert, og ikke regulert utover det som gjelder for andre aksjonærer eller aksjeloven.

Kapitaltyper

Kontrollbedriftene baserer seg i all hovedsak på egenkapital og bruker denne mens de jobber for å få salgssinntekter. En indirekte investering for gründerne er at de i en periode ikke har tatt ut lønn.

*«Vi hadde jo litt egenkapital da vi starta. Så gikk vi et år uten lønn, begge to»
-Gründer 3*

En har tatt opp lån fra ulike aktører. Både fra bank, vekstgarantilån fra Innovasjon Norge, eksportfinansiering fra Eksfin og privat «sirkulærlån».

I en kort periode hadde den ene bedriften konvertibelt lån. Motivert av å få inn penger raskt. Dette ble konvertert til egenkapital og aksjer etter hvert.

Begge bedriften har også mottatt støtte fra Innovasjon Norge i flere omganger, men bedriften med eksterne investorer har fått mer da de har kunnet matche med kapital.

Ansatteierskap

Eierskap er en viktig motivasjonskilde for gründerne. Å se at alt strevet kan lønne seg til slutt.

«Det å ha eierskap, det tror vi er viktig. Det kjenner iallfall jeg på sjøl. At eierskap er viktig. Det er liksom, da kan du drømme litt. Sjøl om penger kanskje ikke er viktig akkurat nå, så er det viktig å se en mulig oppside. For du vet jo ikke hvordan det går. Så det er jo bare fiksjon, egentlig. Til en viss grad. Men det er altså de som drømmer litt, da. Det tror jeg folk trenger. Alle har godt av det, tror jeg.» -Gründer 3

Temaet om eierskap har ikke vært opp til diskusjon, og gründer har ikke inntrykk av at dette er noe de ansatte er opptatt av. Gründer i den ene case-bedriften forventer at det vil bli mye diskusjoner og støy som må håndteres hvis en gir eierskap til de ansatte.

«Det egentlig ikke vært en diskusjon [om eierskap] på de som har kommet inn heller. Det er ingen som har kommet sånn at jeg skal ha aksjer. Nei. Det har ikke vært et tema. De har vært interessert i en jobb.» -Gründer 4

Incentivering

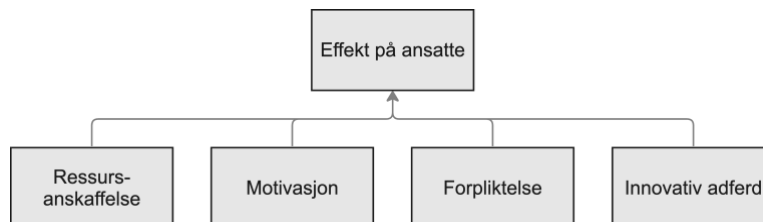
Kontrollbedriftene har ingen kontantbaserte insentiver, eksempelvis variabel lønn eller bonus. Det trekkes frem at bedriftene ikke har økonomi til det enda, men at målet er å dele fra overskudd når en kommer i posisjon til det.

Gründerne legger vekt på åpenhet og involvering, og stor grad av medvirkning, og forsøker dermed at bedriftskulturen og lederstilen skal være insentiverende.

Den ene bedriften har sosiale tilstelninger, deltakelse på idrettsarrangement og treningsrom, og er goder som kan motivere de ansatte.

5.3.3 Effekt på ansatte

I den siste delen av analysen skal vi se nærmere på hvordan eierfilosofien og eierstrukturen påvirker de ansatte og andre bidragsyttere i bedriftene.



Figur 16: Modell for intensjon og effekt kontrollbedrifter

Ressursanskaffelse

Ressursanskaffelse handler om hvordan bedriftene klarer å få tak i de ulike ressursene de trenger. De ansatte i kontrollfokuserte bedrifter hadde i varierende grad andre tilbud eller muligheter når de startet i bedriften. Noen ønsket seg bort fra arbeidsgivere som var i en nedadgående trend, mens andre ble kontaktet av rekrutterer angående stilling i case bedriften, uten å samtidig undersøke eller ha andre muligheter der og da.

«Det var som sagt å jobbe i to større bedrifter som har hatt fallende omsetning, og der kulturen ikke er hverdagen og bærer preg av nedskjæringer. Så nå hadde jeg lyst til å prøve å komme inn i en bedrift som så oppover og framover, og hadde et helt annen mål. Og kortere vei til beslutninger og påvirkningskraft.» -Ansatt 7

I starten brukte en nettverket for å ansette, men i senere tid er jobben med å skaffe kandidater satt ut til rekrutteringsbyrå mot betaling. Gründerne opplever det som utfordrende å få tak i kompetent arbeidskraft. Det er ikke benyttet eierskap som en del av ansettelsesprosessen, men flere av informantene rapporterte at de kunne ha kjøpt seg inn, og også hatt redusert lønn en periode om dette hadde blitt tilbudt. De ansatte er bevisst på at de har noe lavere lønn enn de kunne hatt i etablerte selskap, og at eierskap kunne ha kompensert for noe av dette inntektsgapet.

«Det er vanskelig for disse små selskapene å betale god lønn i den fasen vi er i. Men når du da har eierskap, kan du hente igjen det seinere, hvis det blir bra. Det er en gulrot, på en måte.» -Ansatt 5

Det at bedriften er liten og at en kan komme inn på eiersiden senere spilte inn når en valgte å bli ansatt.

«Ja, jeg hadde villet kjøpt meg inn hvis jeg hadde mulighet. Om det var litt mindre lønn en periode.» -Ansatt 5

Kontrollbedriftene konkurrerer med resten av næringslivet om konkurransedyktige betingelser. De har dårligere pensjons- og forsikringsordninger, men har i stor grad gitt samme eller bedre lønn til de ansatte ved ansettelse sammenliknet med hva de hadde i forrige stilling.

«Jeg fikk et mye bedre lønnstilbud enn jeg hadde i fast lønn før. Men jeg har en særlig uavhengig stilling, som gjør at jeg ikke har overtid og tillegg lenger igjen. (...) Men jeg har fått bedre fastlønn. Det er det du ser på. Det er det som gjelder. Du kan gå til banken med hvor mye overtidstimer du vil, men det nytter ikke.» -Ansatt 6

Samtidig som bedriftene ofte har gitt konkurransedyktig lønn ved ansettelse ser noen ansatte på lavere lønn som prisen for å være med i en startup fra tidlig fase.

«Nei, [lønnen] var ikke [avgjørende]. En var vel under snittet, men det hadde vi en åpen dialog på. Ja, det kan ofte være prisen for å være med helt fra start, det.»
Ansatt 8

Det å ha stor påvirkningskraft på beslutninger som tas og bedriftens utvikling er viktig for de ansatte, og er nok en av årsakene til at det velger å bli ansatt.

At bedriftene er oppstartsbedrifter i relativt tidlig fase gjør dem attraktive for en del arbeidstakere grunnet de unike mulighetene og utfordringene som er i den type selskap. Noen ønsker spesifikt å jobbe i oppstartsselskap. De ansatte verdsetter spenning, læring, det å jobbe med ny teknologi og enkelte ser på utviklingen av selskapet som et eventyr og en reise.

Årsak nummer én [til å begynne i bedriften] vil jeg si var spenning. Jeg så mye større syn på å kunne utvikle meg både personlig og profesjonelt i et startup-foretak. (...). Så det var et lite eventyr å begynne i [bedriften]. -Ansatt 6

Motivasjon

Ansatte ser for seg at eierskap vil motivere, og nevner at håpet om å få eierskap er en motivasjonsfaktor.

«Hvis du får eierskap og sånn, så er det jo ... En stor mulighet å være med videre og få skape en verdi der òg der òg, da. Det er jo egentlig en gulrot i forhold til ... I stedet for å ha best lønn og alt det der, fordele den verdien mulighet til å ... få [ta] del av den verdien du skaper.» -Ansatt 5

Selv om de ansatte ikke har eierskap er dette noe samtlige ønsker seg, og tenker at kunne hatt en positiv innvirkning på deres bidrag og følelse av forpliktelse til bedriften. På spørsmål en ville kjøpt aksjer eller mottatt opsjoner svarer de ansatte slik:

«Det føler jeg. Det er iallfall sånn ... Jeg tenker at det blir kanskje litt mer enn bare en arbeidsplass. At en får en helt annen tilhørighet og hvis en er med og eier. Så hadde jeg hatt mulighet til det, tror jeg at jeg hadde stilt meg positiv til det.» -Ansatt 8

«Det er klart det er noe helt annet å kunne ha en sånn posisjon inn [som eier] i å være dedikert. Og yte enda litt ekstra for å komme fram med bedriften.» -Ansatt 7

Stor grad av *påvirkning* på beslutninger trekkes frem av både de ansatte og gründerne, dette skaper et psykologisk eierskap og motivasjon. En ansatt utaler følgende om egen motivasjon:

«Absolutt. I mye større grad enn tidligere erfaringer. Ja. Og det tror jeg er noe så klisjéfullt som at her er det det som heter flat struktur. Så vi sitter i lag. Eierne sitter her i lag med oss. Vi diskuterer på det daglige drift og planlegging og strategi og avvik. ... Vi snakker åpent om det aller meste. (...) Så det er veldig positivt.»

-Ansatt 6

Å *skape en arbeidsplass* og det å *bygge noe* er en viktig motivasjonsfaktor for både gründerne og de ansatte.

«Jeg er mest interessert i å være med og kjenne på og bidra til å bygge noe som de er noe å være stolt av. Skape en arbeidsplass med arbeidsmiljø, produkter som er etterspurt, både innenlands og utenlands.» -Ansatt 7

Meningsfullt arbeid er også en motivasjonsfaktor. Her er det viktig for de ansatte med autonomi, å være med på noe spennende, ha en felles misjon og å levere verdi til kunder. Jeg finner at i kontrollbedriftene kundeleveranser og aktivitetsnivå i stor grad påvirker motivasjonen.

«Men jeg merker [motivasjonen] går litt ned på ettersom hvis de ikke har trykk/[arbeid]. Så jeg merker det nå når ting begynner å ta seg opp. Vi fikk [kontrakt med] Schneider. Jeg ser jo at hele gjengen har lyst til lykkes. Og så blir det litt usikkerhet når ting/[oppdrag] ikke kommer inn» -Gründer 4

At motivasjon varierer med oppdragsmengde underbygges av ansatte:

«Det å gå veldig opp og ned med trykket. Syns det er veldig spennende å komme inn, veldig god go, og så har det stagnert. Det påvirker òg veldig. Alt som all aktivitet, positivt og negativt, har jo en kjappere påvirkning på hverdagen» -Ansatt 7

Samtidig er det noen områder en ikke får bidra på, og som kan tære på motivasjonen.

«[Gründer] har valgt å kjøre dette som et sololøp uten å ta inn investorer. Det gjør jo òg at når det har vært litt trått, så merkes det jo på vårt humør, både på daglig leder og det smitter over på resten. Og når du er få ansatte og ikke har full arbeidsdag med trykk på, så kommer det og siger en usikkerhet i dette.» -Ansatt 7

Læring og erfaring trekkes frem av de ansatte. Dette med å kunne få, eller beholde, en sentral posisjon i selskapet etter hvert som det vokser. Økende grad av ansvar og klatre i karrierestigen. Å lære å bygge selskap trekkes også frem.

Til siste kommer det frem at flere av informantene liker spenning og det ukjente, og at dette er en kontrast fra tidligere erfaringer i større modne selskap.

«Jeg har lyst til å være med og bygge dette. Det er jo spenningen i å være med og bygge opp noe [som motiverer mest]». -Ansatt 6

Forpliktelse

Lojalitet og eierskap til bedriftene varierer blant de ansatte. De ansatte ønsker å bidra og å gjøre en god jobb, men føler ikke en langsiktig forpliktelse til selskapene. De ansatte virker å

ha et pragmatisk forhold til ansettelsen, og er ikke fremmed for å vurdere andre muligheter som dukker opp.

«Ja, hadde du sagt det hadde vært en åpen stilling i et firma som driver med noe som jeg syns hadde vært kjekt og interessant, og at det hadde vært ren programmering, kunne jeg kanskje vurdert å sett mer nøye på den muligheten.» -Ansatt 8

Om bedriften oppnår vekst er ikke like viktig for alle ansatte selv om dette er hovedmålet for gründerne.

«[Bedriftens vekst er] ikke viktig for meg personlig, men det er viktig for bedriften, og det er viktig for at vi skal ha nok å gjøre.» -Ansatt 7

Lojaliteten er kanskje større til kolleger enn til bedriften og dens aksjonærer.

«Jeg er jo en lagspiller fra barndommen. Du føler jo et ansvar overfor de andre som du jobber med, da.» -Ansatt 5

Flertallet av ansattinformantene rapporterer at de ønsker å ha en del av verdiskapningen og ville blitt mer motivert og engasjert ved å eie aksjer. Den ene oppsummerte det slik:

«Med eierskap, så tar én eierskap» (Ansatt 6).

Gründerne melder at de ansatte noen ganger har egne mål som ikke nødvendigvis stemmer helt overens med bedriftens mål, og at en savner mer initiativ fra de ansatte. Gründerne er usikker på om de ansatte alltid forsøker å gjøre det som er til det beste for selskapet, og at det til tider kan være skjulte egeninteresser.

«Jeg opplever at de ansatte forstår hva målet til bedriften er, og så har vi brukt mye tid på å forstå hva målet til den ansatte er. Vi skal ha en arbeidsbeskrivelse. Så det gjør ting ganske klart. Så hvis du går langt ut ifra formålet til bedriften og til den ansatte, så ... Da har du misforstått. Da har du noen egne interesser her som ikke er åpne. Jeg ser jo ting som ikke blir gjort» -Gründer 3

På spørsmål om de ansatte alltid prøver å gjøre det som er best for bedriften er svaret: «Ikke alltid». (Gründer 3).

Selv om noen av informantene ikke er opptatt av suksess, trekker andre frem at bedriftens *suksess* og det å få være med på *reisen* med å bygge opp en bedrift er vesentlig for at de skal føle en forpliktelse ovenfor bedriften, og at dette nærmest er en forutsetning for å bli i bedriften. Stagnasjon vil med andre ord kunne være utfordrende å håndtere.

Spenning og risiko er elementer som trekkes frem som noe positivt av informantene. At det er små marginer mellom suksess og fiasko. Rutinepreget arbeid er ikke ønskelig for de ansatte i case bedriftene.

«Det er noe med nysgjerrigheten på noe som er spennende og nytt, og usikkerheten som er litt triggende. Jeg vet ikke hvor det går hen. Men det er fascinerende å være med på veien da.» -Ansatt 8

Den ene bedriften opplever tidvis å miste ansatte, og opplever dette som krevende. En trenger folk som *tåler motgang*, som klarer å stå av vanskelige perioder. De har eksempelvis ikke vært i posisjon til å gi lønnsøkning til de ansatte, og en ansatt trekker frem at eierskap kunne vært med å kompensere for dette.

«Når jeg har vært her i tre år, og det har ikke vært noen lønnsjustering. Jeg ser for meg at det er tungt å justere, så hvis det var et alternativ med noen aksjer for å bli værende med den [lønnen] vi har i dag, så kunne det vært et alternativ.»

Ansatt 7

De ansatte tar ansvar i henhold til forventning, men ikke alle føler et ansvar for at bedriften når sine mål. I det store og det hele ser det allikevel ut til at flertallet kjenner på et ansvar for å lykkes, og at en tar på seg oppgaver som anses som kjedelige når det er nødvendig for bedriften. De ansatte finner det vanskelig å bidra rundt økonomi og kapital når de ikke blir inkludert i prosessene for dette.

«[Beslutninger rundt kapital og økonomi] har vi en ganske lukka måte å håndtere, det kommer veldig lite informasjon.. Det er litt for lite i forhold til hva jeg selv skulle ønske for å få folk om bord og forstå når skoen trykker og den som står ansvarlig, stresser med å få endene til å møtes, og hjelpe til å forstå litt hva som er viktig.»

Ansatt 7

De ansatte er ikke involvert, og kjenner nok heller ikke på et ansvar for å bidra i denne delen av bedriftsutviklingen, de står i så måte på utsiden av problemstillingen, selv om det i stor grad påvirker dem.

«Det er veldig lite innblanda i [kapital]prosesser. Jeg har ikke noe, verken innsikt eller rolle i det på noen måte. Jeg har ikke eierskap.» -Ansatt 6

Innovativ adferd

De ansatte bidrar til forbedringsarbeid i det daglige og gjør små forbedringer. De bruker også ledig tid til å holde seg oppdatert innen egne fagfelt og teknologi.

De ansatte oppleves allikevel ikke å ha stor grad av kreativ og innovativ adferd. En ser begrensninger og søker ikke opp ny innovasjon.

«Utfordringen med veldig mye av [innovasjon], er at det har en pris. ... Og med mindre du kommer fra 'gamle penger' eller har rike onkler og sånn. Du har ikke tilgang til de teknologiene i denne fasen av et selskap.» -Ansatt 6

Teknologiene det nevnes at en kan ta i bruk i fremtiden har vært på markedet veldig lenge og har stor utbredelse og kan ikke regnes som innovasjon lenger.

«Jeg er ikke på teknisk side. Akkurat nye teknologier er ikke så mye. Men verktøy til å bruke i administrasjon og de tingene der, søker jeg nye ting når jeg trenger det. (...) en del ting som ligger på blokka, ... når tida er riktig, så er det aktuelt. Det med et ERP-system til å styre bedrifter og vareflyt til de tingene der» -Ansatt 7

Den ene gründeren undrer seg over hvorfor de ansatte ikke kommer med kreative idéer:

«[Spørsmålet var] interessante i forhold til at de [ansatte] ikke kommer opp med ideer. Er det i forhold til at de ikke har eierskap, eller litt annerledes om de hadde fått eierskap?»

Gründer 3

5.3.4 Oppsummering av funn for kontrollbedriftene

Eierfilosofi

Eierfilosofien bærer preg av et klart mål og ønske om full kontroll over bedriften og verdiene som skapes. Dette gjør at kontrollgründerne ikke i særlig grad tilegner seg kompetanse om

eierskap og eierstruktur ved oppstart. Fokuset er i første omgang å benytte startkapitalen til å utvikle selskapet nok til å skaffe salgsinntekter, som så benyttes til å skape vekst.

Kontrollgründerne forventer å måtte stå for mye av selskapsutviklingen og veksten selv, og er innstilt på at de må jobbe mer enn de ansatte for å få til dette.

Om en på noe tidspunkt skal gi fra seg kontrollen for bedriften er det en forutsetning at verdiene som er opparbeidet er store nok til å gi økonomisk frihet på privaten, og at de nye eierne har industrikompetansen som skal til for å skape videre vekst.

Eierstruktur

En ønsker å holde eierstrukturen enkel for å unngå diskusjoner, at en må svare til krevende investorer og at dette blir en administrativ byrde som stjeler tid fra mer verdifulle aktiviteter. Eierskap er ikke noe det kommuniseres særlig om i kontrollbedriftene.

Samtidig er det et ønske i den ene bedriften å skape raskere vekst ved hjelp av ekstern risikokapital, motivert av at det gjelder å sikre seg en sterk posisjon i et voksende marked før konkurrentene gjør det.

Eierstrukturen er ukomplisert i begge bedriftene som resultat av at eierfilosofien og ønsket om å eie det meste selv. Ingen av bedriftene ser ut til å ha brukt mye tid eller penger på eierstruktur. Det er bare brukt eierskap som kompensasjon i den ene bedriften, og da som siste utvei.

Effekt på ansatte

Effekten av eierstrukturen er at kontrollbedriftene betaler markedslønn til de ansatte og gjerne betaler rekrutteringsbyrå for å finne kvalifisert arbeidskraft.

De ansatte tiltrekkes av muligheten til å jobbe i en bedrift hvor de spiller en stor rolle og har stor grad av påvirkning. De ansatte har lyst å bli medeiere selv om de ikke nødvendigvis har tatt dette opp med gründer og CEO, og noen oppgir muligheten til å komme inn på eiersiden som en av grunnene til at de vil jobbe i en liten bedrift.

Motivasjonen varierer etter hvor mye bedriftene har å gjøre, og det er et tydelig skille mellom innsatsen til gründerne og de ansatte. De ansatte trør til ekstra når kundene trenger det, mens gründerne står alene med ansvaret for vekst og selskapsutvikling.

De ansatte føler ikke en langsiktig forpliktelse til bedriftene, og vurderer andre muligheter som dukker opp. Det ser ut til at det er en kognitiv brist når det kommer til tanker om eierskap som motivator og for å skape forpliktelse. Gründerne beskriver effekten av dette for eget vedkommende, men uttrykker at dette ikke er viktig for de ansatte.

Det er varierende grad av kreativitet og innovativ adferd blant de ansatte, og spesielt den ene gründerne savner dette.

Forskjeller mellom kontrollbedriftene

Selv om funnene fra de to kontrollbedriftene stort sett er like, er det noen vesentlige forskjeller. Den ene bedriften har tatt inn noe kapital fra eksterne investorer og holder de ansatte informert om kapitalinnhentingprosessen og det virker å være åpenhet rundt det meste i bedriften.

I den andre bedriften har en ikke hentet ekstern kapital og det er heller ingen kommunikasjon om bedriftens eierstruktur og hvordan dette er håndtert. Det er tilsvarende lite involvering i ledelsesmessige utfordringer knyttet til økonomi og kapital i denne bedriften.

5.4 Komparativ analyse

I dette kapittelet sammenliknes de to verdifokuserte bedriftene med de to kontrollfokuserte med formål å belyse hvordan eierfilosofi og eierstruktur kan gir forskjellig utslag i bedriftene og for de ansatte.

Kategori	Verdibedrifter	Kontrollbedrifter
Eierfilosofi Kontroll	Bruker eierskap for å fremme vekst og er forberedt på å miste kontroll over tid for å øke selskapets verdi.	Ønsker å beholde eierskapet selv og vurderer deling av eierskap som siste utvei.
Bidrag	Bytter kontroll mot bidrag, insentiverer ansatte til å ta eierskap i bedriftens mål og suksess.	Har lavere forventninger til de ansattes bidrag og mener man ikke kan forvente samme innsats som fra gründerne.
Eierskapskompetanse	Har eierskapskompetanse fra erfaring og tilegner seg kompetanse fra gründerprogrammer og nettverk.	Fokus på inntektsgenerering og reinvestering, mindre oppmerksom på eierskapskompetanse.
Forpliktelse	Kompenserer for lavere lønn med eierskap og opptjeningstid for langsiktig forpliktelse. Tilbyr fleksibilitet og autonomi.	Kombinerer konkurransedyktig lønn med god bedriftskultur og sosiale arrangementer, unngår ansatteierskap for å forhindre diskusjon og uenighet.

Eierstruktur & håndtering	Kompleks eierstruktur med flere eiere og grupperinger, drevet av kapital- og kompetansebehov og ønsket om vekst. Dynamisk struktur.	Enkel eierstruktur bestemt av interne faktorer og gründeres preferanser og private forhold. Statisk struktur.
Interne/eksterne faktorer	Påvirkes mer av eksterne faktorer som geopolitiske forhold og markedstrender.	Mindre følsomme for eksterne svingninger fra et eierperspektiv.
Investor-kvaliteter	Velger investorer med riktig kompetanse og langsiktig perspektiv – bidrar til utvikling.	Vurderer ikke alltid investorkvaliteter før kapitalinnhenting – kan skape utfordringer senere.
Kommunikasjon	Inkluderer ansatte i eierskap- og kapitalprosesser, temaet diskuteres åpent.	Involverer ikke ansatte i eierskap- og kapitalprosesser, og det kommuniseres lite rundt temaet.
Kontraktstutforming	Bruker flere kontraktstyper for å regulere eierskap, fokus på å beskytte ansatteiere.	Få eierskapsavtaler, unntatt ved eksterne investeringer. Fokus på å opprettholde kontroll blant gründerne.
Kapitaltyper	Foretrekker egenkapital og støttebidrag for å unngå renter og tilbakebetaling.	Velger lån for å unngå utvanning av eierskapet.
Effekt på ansatte Ressurstilgang	Tiltrekker dyr kompetanse relativt billig ved å tilby aksjer, engasjerer mange til å bidra gjennom eierskap.	Færre bidragsyttere, gründerne må gjøre mer av jobben selv, betaler markedspris for ressurser.
Forpliktelse	Ansatte er mer opptatt av vekst og suksess, tenker langsiktig og forblir lojale selv ved motgang.	Lavere sammenfall mellom bedriftens og de ansattes mål, ansatte tenker mer kortsiktig og er mindre lojale.
Motivasjon	Sikrer psykologisk eierskap som gir motivasjon og langsiktig forpliktelse blant ansatte.	Usikkerhet i rolige perioder kan redusere motivasjonen blant ansatte.
Innovativ adferd	Innovasjon er en del av kulturen, alle ansatte bidrar aktivt med nye løsninger og kreative ideer.	Ansatte kommer ofte med små forbedringer, men gründerne står for mye av det kreative arbeidet selv.

Tabell 3: Sammenlikning av funn

5.4.1 Eierfilosofi

Verdigründerne fokuserer fra start på å bruke eierskap som et middel for vekst og fremdrift. De forventer å miste noe kontroll og eierandeler over tid i bytte mot selskapets overlevelse og økt verdi. De er imidlertid opptatt av at dette skal være en fornuftig byttehandel, og at de ikke skal gi slipp på mer kontroll enn nødvendig i ulike faser av selskapsutviklingen. Timingen av slike beslutninger er viktig, og de jobber bevisst for å bli kjøpt opp på et senere tidspunkt.

Kontrollgründerne, derimot, har som mål å beholde alt eller det meste av eierskapet selv. Deling av eierskap er kun en siste utvei. Planen for eierskapet på lang sikt virker ikke fullt

utviklet, eller er knyttet til personlige forhold mer enn forretningsplanen. Dersom de på noe tidspunkt gir fra seg kontrollen, forutsetter dette en transaksjon som gir dem økonomisk frihet og velstand.

Verdigründere bruker eierskap for å insentivere ansatte, og forventer at ansatte tar eierskap til bedriftens mål og suksess. Dette maksimerer deres bidrag. Kontrollgründere har derimot lavere forventninger til de ansattes bidrag, og mener at man ikke kan forvente samme innsats fra ansatte som fra gründere som eier bedriften. Kontrollgründere har startet bedriftene uten, eller i mindre grad, å bygge eierskapskompetanse, og fokuserer i stedet på å skaffe inntekter og reinvestere disse for vekst. Verdigründere har gjennom erfaring, gründerprogrammer og nettverk tilegnet seg kompetanse om eierskap og hvordan man jobber med tidligfaseinvestorer og venturekapitalselskaper. Dette gir verdigründerne en fordel i møte med investorer. De bruker mer tid på å pleie eiere og administrere eierskapet enn kontrollgründerne.

For å beholde ansatte over tid, kombinerer kontrollgründere konkurransedyktig lønn med en god bedriftskultur, sosiale arrangementer og mål og visjoner som ansatte kan identifisere seg med. Verdigründere fokuserer også på bedriftskultur, men tilbyr i tillegg høy grad av fleksibilitet og autonomi. De bruker også ansatteierskap med opptjeningstid for å sikre langsiktig forpliktelse og psykologisk eierskap blant ansatte, noe som gjør de ansatte mindre sårbare for tilbud fra andre bedrifter..

5.4.2 Eierstruktur

I kontrollfokuserte bedrifter bestemmes aksjefordelingen av interne faktorer og gründeres personlige preferanser, med lite ekstern påvirkning og sjeldne endringer. Disse bedriftene beholder ofte en enkel eierstruktur, hvor gründere har hovedkontrollen. Verdifokuserte bedrifter har derimot en mer kompleks eierstruktur med flere eiere og ulike grupperinger, drevet av behov for kapital og kompetanse samt ønsket om raskere vekst. Gründere i verdibedriftene gir fra seg aksjer for å tiltrekke ressurser, mens kontrollbedriftene betaler markedspris for å beholde kontrollen.

Eksterne faktorer som geopolitiske forhold og teknologi- og markedstrenger påvirker verdibedriftene mer enn kontrollbedriftene. Verdigründere velger investorer med riktig kompetanse og et langsiktig perspektiv, mens kontrollgründere ofte ikke vurderer investorkvaliteter før kapitalinnhenting, noe som kan skape utfordringer senere.

Kontrollbedriftene involverer ikke ansatte i eierskap og kapitalprosesser, og temaet diskuteres sjelden åpent. I kontrast inkluderer verdibedriftene alle ansatte som eiere, og eierskap diskuteres åpent både i møter og uformelt.

Verdibedriftene bruker flere kontraktstyper for å regulere eierskap, inkludert aksjonæravtaler, investeringsavtaler og opsjonsavtaler, som sikrer gründere, ansatte og investorer. Kontrollbedriftene har færre eierskapsavtaler, unntatt når eksterne investorer er involvert, og de fokuserer på å opprettholde gründerkontroll. Verdigründere foretrekker å bruke egenkapital og støttebidrag for å unngå renter og tilbakebetaling, mens kontrollgründere foretrekker lån for å unngå utvanning av eierskapet.

5.4.3 Effekt på ansatte

Verdibedrifter tiltrekker seg dyr kompetanse relativt billig ved å tilby aksjer, og dette engasjerer mange til å bidra i kraft av eierskapet, inkludert aksjonærer, styret og ansatte. Kontrollbedrifter har færre bidragsytere, og gründerne må gjøre mer av jobben selv. De betaler i stor grad markedspris for ressurser, enten det gjelder styret eller ansatte.

Ansatte i verdibedrifter er mer opptatt av vekst og suksess enn ansatte i kontrollbedrifter. De tenker langsiktig og forblir lojale selv når bedriften opplever motgang. Verdibedrifter sikrer at ansatte opplever psykologisk eierskap og har en langsiktig forpliktelse til bedriften, noe som gjør dem mindre sårbare for gode tilbud fra andre bedrifter. Kontrollbedrifter opplever lavere sammenfall mellom bedriftens og de ansattes mål, og ansatte tenker mer kortsiktig og er mindre lojale. Usikkerhet i rolige perioder kan redusere motivasjonen blant ansatte i kontrollbedrifter.

Innovasjon er en viktig del av verdibedriftenes kultur, og alle ansatte bidrar aktivt til å finne nye løsninger og diskutere kreative ideer internt. I kontrollbedrifter kommer ansatte ofte med små forbedringer, men bidrar ikke nødvendigvis aktivt til innovasjon med mindre det er en del av stillingsbeskrivelsen. Gründerne i kontrollbedrifter må ofte stå for mye av det kreative arbeidet selv.

6. Diskusjon

I dette kapitlet presenterer jeg funn fra studien og drøfter opp mot relevant litteratur. Jeg trekker også frem rivaliserende forklaringer.

6.1 Hvordan påvirker eierfilosofi ansatte i gründerbedrifter?

6.1.1 Deling av eierskap gjør ressursansaffelse enklere og rimeligere på bekostning av kontroll

I nye firma med høyt potensiale vil det være en spenning mellom ressursbehovet og det å beholde kontroll i selskapet – «kontroll dilemmaet». Gjennom å tiltrekke seg ressurser som med-gründere, ansatte og investorer, og som videre kan en trekke på kompetanse, kontakter og kapital, «vil gründeren ofte betale dyrt i form av tap av kontroll over selskapet» (Wasserman, 2017).

Jeg fant at verdibedriftene hadde lettere for å knytte til seg ressurspersoner, både ansatte og styremedlemmer, enn hva kontrollbedriftene. De hadde flere bidragsyttere eksternt, og som virket mer forpliktet til å bidra enn de løse tilknyttede bidragsytterne jeg fant hos kontrollbedriftene.

Verdigründerne «betaler dyrt i form av tap av kontroll» som Wasserman påpeker, men jeg fant at de betaler vesentlig mindre penger på kort sikt. Penger bedriftene ofte ikke har. Det vil være rimelig å anta at dette er med på å styrke selskapets forutsetninger for å lykkes, i tråd med March and Simon (1958) og Pfeffer og Salancik (1978) som uttaler at en organisasjons aller mest kritiske aktivitet er å etablere en koalisjon stor nok til å sikre overlevelse.

Betaling med aksjer kan gjøre det enklere å benytte seg av de atypiske tilknytningsformene beskrevet av Andreassen et al. (2014) gjennom å minske begrensningene en opplever ved å ha «mindre økonomiske ressurser enn større og etablerte virksomheter og (...) knapphet på økonomiske ressurser» (Andreassen et al., 2014).

6.1.2 Ansatteierskap gir mer motiverte ansatte

Ansatteiere identifiserer seg sterkere med organisasjonen og gjennom eieropplevelsen opplever de økt grad av meningsfullt arbeid, økt ansvarsfølelse og organisatoriske utfall som igjen fører til økt motivasjon (Mygind et al., 2021).

«A Model of Employee Ownership» (Pierce et al., 1991) viser godt sammenhengene mellom ledelsens filosofiske forpliktelse til ansatteierskap, operasjonalisering av denne og hvordan dette påvirker de ansattes forventinger til eierskap, opplevd legitimitet og i neste ledd hvordan dette påvirker psykologisk eierskap, forpliktelse og motivasjon.

Eierskap (formelt og psykologisk) resulterer i økt ansattmotivasjon (f.eks. deltakelse, engasjement, gode handlinger for bedriften og økt ytelse) gjennom integrasjonen av ansatteierne inn i organisasjonen (Pierce et al., 1991).

I tråd med modellen til Pierce et al. fant jeg at verdigründers eierfilosofi påvirker motivasjon positivt gjennom eierskapet, å skape forventinger hos den ansatte til deres påvirkningsmulighet på beslutninger og stor grad av åpenhet om informasjon knyttet til ledelse, strategi og eierstruktur. Motivasjonen kommer som et resultat av at gründerne klarer å skape stor grad av *psykologisk eierskap*, og dette var lettere å få til når den ansatte også har et formelt eierskap. Funnene understøtter også Mygind et al. (2021) sin modell.

Utover eierskap fant jeg at tro på visjonen og at arbeidet med å oppfylle denne må være meningsfullt for de ansatte, og at dette vil moderere effekten av ansatteierskap.

Sammenfaller personlige verdier med visjonen vil motivasjonen styrkes, og i motsatt tilfelle kan det i verste fall føre til at den ansatte blir låst i et arbeidsforhold en ikke er motivert til.

Eierskap er med andre ord ikke alene godt nok til å skape motivasjon.

6.1.3 Eierskap skaper forpliktelse og bidrag mot et felles mål

I entreprenørbedrifter med få ressurser er de avhengig av sterkt bidrag fra alle ansatte og styret. Det er også vesentlig at alle drar i samme retning til bedriftens beste.

Gründerbedriftenes overordnede mål er å skape nok vekst til at bedriften blir robust nok til å overleve. Prinsippal-agent teori beskriver interessekonflikter mellom prinsippal og agent, i vårt tilfelle gründerne og de ansatte.

Smajla og Cibulka (2020) finner at ansattopsjoner representerer et ledelsesverktøy som uten tvil bidrar til å løse de spesifikke problemene agent-prinsippal teorien belyser, og dette er i tråd med mine funn. De ansatte i verdibedriftene handler i større grad i tråd med bedriftens interesser, og tenker helhetlig i sine beslutninger og handlinger for å sikre at disse bidrar til å oppnå bedriftens mål.

Det psykologiske eierskapet som formelt eierskap bidrar til, som beskrevet av Pierce et al. (1991) er også med på å skape denne forpliktelsen til selskapet. «På et individuelt nivå er produktiviteten i ansatteide selskap vesentlig høyere enn i selskap med mer tradisjonell eierstruktur» (Frohlich & Godard, 1998). Jeg finner at de ansatte i verdibedriftene i større grad føler forpliktelse og bidrar til bedriftens vekst og utvikling. De er mindre følsomme ovenfor ytre påvirkninger som svingninger i aktivitetsnivå og oppdragsmengde hva gjelder både bidrag og motivasjon.

Jeg finner også at ansatte i verdibedrifter i mindre grad har tanker om å frivillig bytte arbeidsgiver. Dette styrker teorien om at ansatteiere i mindre grad frivillig bytter over til andre arbeidsgivere, og at dette kan forklare høyere produktivitet (Mygind et al., 2021).

6.1.4 Medeierskap bidrar til innovativ adferd

Innovasjon er i større grad en tidligere en aktivitet som gjøres av team eller organisasjoner heller enn den klassiske oppfinner-typen. «Innovasjon handler om mennesker. Innovasjon oppstår når aktive, motiverte og engasjerte folk genererer idéer og konverterer dem til nye produkter, tjenester eller forretningsmodeller» (Chang et al., 2015), det er dermed viktigere enn noen gang og få med de ansatte i å drive frem innovasjon.

Chang et al. finner positiv sammenheng mellom aksjeopsjoner blant ikke-ledende ansatte og innovasjons output. Videre finner de at effekten forsterkes i firma der ansattes innsats for å skape innovasjon er viktig, i firma der det er liten gratispassasjer-problematikk, der opsjoner er utbredt og hvor det er lang gjennomsnittlig utøvelsestid (Chang et al., 2015). Disse betingelsene kan sies å i alle høyeste grad være til stede i tidligfase entreprenørbedrifter.

I studien fant jeg samme positive sammenhenger mellom ansattes vilje til å komme med kreative idéer, å jobbe med innovasjon og det å ha eierandeler i selskapet.

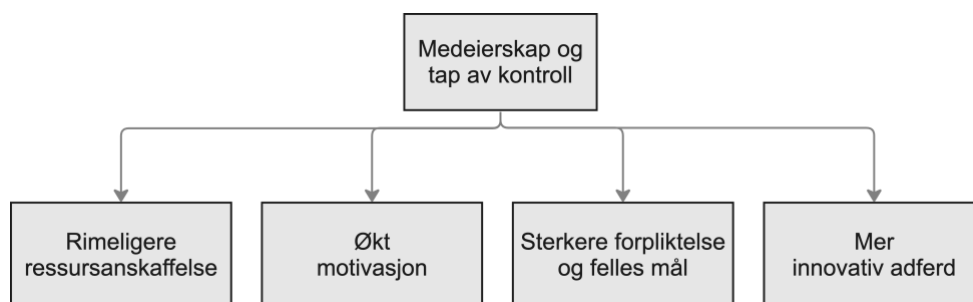
Dette kan henge sammen med at ansatte med eierskap bryr deg mer om bedriftens suksess og vekstmål, og ser at innovasjon er en av nøklene for at en ny, liten, bedrift skal lykkes. De er

insentivert til å ta større risiko gjennom at dette kan gi stor gevinst for dem personlig, ikke bare for firmaet og gründerne.

Ansatte uten eierskap jobber med forbedringsarbeid når de har ledig tid, og prioriterer ikke forbedring og innovasjon i det daglige arbeidet.

6.1.5 Effektene av medeierskap oppsummert

Effektene kan oppsummeres med følgende modell:



Figur 17: Effektene av ansatteierskap

6.1.6 Rivaliserende forklaringer

Selv om studien i stor grad finner sammenheng mellom de ansattes forpliktelse, motivasjon og innovative adferd og det å ha formelt eierskap kan en ikke utelukke rivaliserende forklaringer.

Tohendig ledelse og organisering

Kontrollbedriftene må tidlig sikre salgsinntekter og fokusere på økonomiske resultater, fremfor å jobbe aktivt med utvikling og milepæler som bidrar til å skape vekst på lenger sikt. Dette gjør at de i større grad må være tohendige, og håndtere motsetningene dette skaper i bedriften og bedriftskulturen, enn hva verdibedriftene trenger. Disse kan holde seg i en ren utforskende modus lenger, mens kontrollbedriftene også raskt må ta hensyn til utnyttelse. I tråd med teorien om tohendig ledelse (O'Reilly III & Tushman, 2004).

På lik linje med fravær av ansatteierskap kan fokus på utnyttning i kontrollbedriftene bidra til redusert innovasjon.

Gründers karaktertrekk, kompetanse og motivasjon

I og med at gründernes rolle i entreprenørbedrifter er meget sentral kan det ikke utelukkes at noen av effektene vi observerer hos de ansatte kan tilskrives gründerens karaktertrekk, kompetanse og motivasjon.

Entreprenørers lidenskap, utholdenhet og evne til å skaffe nye ressurser påvirker veksten i foretaket gjennom kommunisert visjon, mål og mestringstro (Ligthart et al., 2022).

Gründerne i studien hadde vidt forskjellig karakter og lederstil og vil fungere som en moderator opp mot eierfilosofi og ansatteierskap, antageligvis positivt eller negativt etter hvordan gründer opptrer. Vi kan allikevel si basert på funnene, og det faktum at gründerne i de fire bedriftene var vidt forskjellige, at eierstruktur og ansatteierskap spilte en større rolle enn gründeres karaktertrekk.

Høy eierkonsentrasjon motvirker innovasjon

I studien fant en at de ansatte med eierskap var mer innovative, og dette stemmer godt overens med tidligere forskning.

En rivaliserende forklaring kan allikevel være at konsentrert eierskap på få hender, slik som i kontrollbedriftene, i seg selv vil virke negativt på FoU og innovasjonsgrad (Ortega-Argilés et al., 2005).

Dette kan dermed være en alternativ forklaring på hvorfor de ansatte i kontrollbedriftene oppleves mindre innovative. Det kan ha sitt utspring i eierkonsentrasjonen til gründerne, og hvordan disse leder og prioriterer bedriftens ressurser.

6.2 Studiens bidrag

Gründerne og entreprenørskap utgjør en viktig del av fornyelse av næringslivet og dets etablerte forretningsmodeller, og bidrar til omstilling i raskere og større omfang enn hva etablerte bedrifter kan klare alene. Eierstruktur er en viktig komponent i det å bygge en ny og suksessfull bedrift som blir økonomisk bærekraftig. Her trekker jeg frem hvordan studien bidrar med ny kunnskap innen dette feltet.

Gjennom eksplorative case studier av fire norske gründerbedrifter har jeg bidratt med ny kunnskap innen flere dimensjoner.

6.2.1 Kontroll-dilemmaets påvirkning på de ansatte

Wasserman (2017) viser i sin omfattende forskning på amerikanske oppstartsselskap kontroll dilemmaet gründere står overfor. Han finner at firmaene der gründere gir slipp på kontroll i snitt er mer verdifulle enn der hvor gründer beholder kontrollen.

Mitt bidrag er å se nærmere på hvordan dette kontroll-dilemmaet påvirker de ansatte og dermed også firmaet. Jeg finner at de ansatte føler høyere forpliktelse, større motivasjon og utviser mer innovativ adferd når gründer velger «*kingdom*» fremfor «*throne*». Videre kan dette peke på noen mulige forklaringer på hvorfor bedriftene opplever forskjell verdiutvikling over tid.

6.2.2 Prinsipal-agent teori i kontekst av gründere og de ansatte

Prinsipal-agent problemet finnes det utallige studier på, stort sett i kontekst av større bedrifter hvor dynamikken mellom ledelsen og eierne er under lupen. Problemstillingen beskriver kostnaden med å verifisere og overvåke hva agenten foretar seg.

Mitt bidrag ser på prinsipal-agent problematikk mellom gründer og ansatt i tidligfase entreprenørbedrifter. I entreprenørbedriftene er gründerne prinsipal og de ansatte agenter. Det er i utgangspunktet enklere for en gründer å overvåke en liten organisasjon, men ressursene er begrensede og tiden kan benyttes til mer verdiskapende aktiviteter enn overvåking. Ved å la de ansatte bli medeiere blir også de ansatte langt på vei prinsipaler, og behovet for å verifisere om de ansatte handler i eiernes interesse blir redusert, da de ansatte også er eiere.

Mine funn styrker altså teorien til Berle og Means (1932) og det Smajla og Cibulka (2020) finner i sin studie – i kontekst av norske entreprenørbedrifter i tidlig fase.

6.2.3 Ressursanskaffelse og atypiske tilknytningsformer

At virksomheten er liten, medfører typisk at man mangler ressurser og er mer sårbar enn større og mer etablerte organisasjoner. Dette er forhold som bidrar til en rekke utfordringer for entreprenørbedrifter, blant annet når det gjelder bemanning og tilgang til menneskelige ressurser (Andreassen et al., 2014).

Andreassen et al. finner at atypiske tilknytningsformer motvirker at bedriften har mindre økonomiske ressurser og gir et viktig bidrag til entreprenørbedriftene.

Jeg fant at i tillegg til de atypiske tilknytningsformene beskrevet av Andreassen et al. kan en bruke eierskap alene som tilknytningsform, som noen av case bedriftene demonstrerte med styremedlemmer. En kan også benytte eierskap som verktøy inn i tilknytningsformene for å gjøre tilknytningen både rimeligere ved å kombinere eierskap og lønn og forpliktelsen sterkere grunnet eierskapets insentiverende effekt.

6.3 Praktiske implikasjoner

Basert på funnene i forskningsstudiet kan en komme med noen praktiske råd til gründere, som kanskje kan gjøre det litt enklere å lykkes med gründereventyret.

6.3.1 Råd til verdigründere

Vurder tid brukt på eierstruktur opp mot kommersielle aktiviteter

Å tilegne seg eierkompetanse, håndtere mange aksjonærer og holde kontroll på eierstrukturen kan være tidkrevende etter hvert som kompleksiteten øker ved henting av kapital fra profesjonelle investorer og deling av eierskap med de ansatte. Bruk gode verktøy til å holde orden på og effektivisere administrasjonen av eierstruktur. Søk råd og hjelp fra folk med kompetanse på området. Vurder tidsbruken opp mot kommersielle aktiviteter som gir inntekter.

Tydelig formål og intensjon bak ansatteierskapet

Ansatteierskap gir bedre effekt når de ansatte forstår hva de er med på, hva som er formålet og intensjonen bak deling av eierskap. Det kan eksempelvis være for å kompensere for usikkerhet eller lavere lønn, la alle ta del i verdiskapingen eller å komme seg gjennom en tøff periode.

Rettferdighet står høyt på agendaen til de ansatte og bør være prioritert ved utforming av ansattprogrammer uansett formål.

Ha en god visjon som resonerer med de ansatte

Ansatteierskap binder de ansatte sterkere til bedriften, og er i utgangspunktet en god ting for begge parter. Men hvis den ansatte ikke tror på misjonen og visjonen til bedriften kan det

skape en uheldig innlåsing hvor ansatte føler de ikke har råd til å slutte, og dermed blir i bedriften uten å være motivert for videre innsats.

6.3.2 Råd til kontrollgründere

Bygg noe eierkompetanse fra start

Å dele eierskap har mange positive effekter, enten det er å få inn frisk kapital eller for å skape økt forpliktelse og bidrag hos de ansatte. Bruk tid på å tilegne eierkompetanse tidlig i bedriftens liv, slik at en kan ta informerte valg om, og eventuelt hvordan dele eierskap. På denne måten kan en unngå både feiltrinn og tapte muligheter.

Vurder å gi nøkkelansatte eierskap

Vurder å gi eierskap til nøkkelansatte. Dette gir deg verdifulle støttespillere som du kan dele all informasjon med, og som vil føle en sterk forpliktelse til å bidra til bedriftens suksess. Dette tiltaket fremmer kontinuitet og sørger for at du som gründer ikke står alene i vanskelige situasjoner eller når tøffe beslutninger må tas.

Skap psykologisk eierskap

En av hoved effektene ved ansatteierskap er å skape *psykologisk eierskap*. Dette gir positive utslag i form av økt motivasjon, engasjement, forpliktelse og ansvarsfølelse. Psykologisk eierskap kan også skapes gjennom mekanismer som å *gi ansatte innflytelse på beslutninger, informere dem om bedriftens økonomiske situasjon og deling av strategisk viktig informasjon*. Disse bør benyttes enten de ansatte har formelt eierskap eller ei.

6.4 Begrensninger ved studien

Studien ble gjennomført i et begrenset tidsrom og med bedrifter fra et relativt lite geografisk område. Jeg har studert et lite antall bedrifter, og selv om en kunne se tydelige mønstre på tvers av bedriftene som underbygger funnernes validitet, kan en ikke med sikkerhet si at funnene er overførbare til andre bedrifter, bedrifter andre steder i Norge eller i utlandet.

Antall intervjuer med ansatte kunne med fordel også vært høyere for å få enda større grad av metning.

Sammensetningen av bedriftene 2+2 med planlagt variasjon er en styrke ved studien, som gjorde at en kunne få frem likheter og forskjeller i og mellom parene som beskrevet i teori.

Det var satt av god tid til intervjuer og jeg gikk både bredt og dypt i undersøkelsene, og fikk mange interessante funn. Jeg startet åpent, men valgte etter hvert å i hovedsak følge sporet om hvordan de ansatte ble påvirket av eierfilosofien.

I paret av kontrollbedrifter hadde den ene hentet kapital fra eksterne investorer og den andre ikke. Dette kan ha gitt noe støy i innad i paret. De viktigste variablene med høy eierkonsentrasjon og ingen ansatteiere var til stede, men med to bedrifter hvor gründerne eide 100% kunne kanskje funnene blitt enda likere innad, og enda mer forskjellige fra verdibedriftene.

Bedriftene var alle teknologibedrifter, men med forskjellig bransjefokus og noe variasjon i forretningsmodell. For å redusere støy ytterligere kunne en finne bedrifter som var enda likere hverandre, eksempelvis 4 software as a service (SaaS) bedrifter.

7. Konklusjon

De siste årene har ansatteierskap i Norske bedrifter blitt mer vanlig, og det er interessant å studer hvordan dette påvirker entreprenørbedriftene.

Formålet med denne masterutredningen er å bidra til en bedre teoretisk forståelse av hvordan eierfilosofi, eierstruktur og ansatteierskap påvirker bedriften og de ansatte, herunder ressursanskaffelse, motivasjon, forpliktelse og innovativ adferd.

I nye firma vil det være en spenning mellom ressursbehovet og det å beholde kontroll i selskapet – «kontroll dilemmaet» (Wasserman, 2017). Å gi de ansatte eierskap er ikke nok i seg selv, ledelsens *intensjon* med innføring av ESOP ser ut til å være en avgjørende faktor for de gunstige effektene som følger av innføring (Pugh et al., 2005).

Under bestemte modererte forutsetninger leder formelt eierskap til psykologisk eierskap og en integrering av ansatteiere inn i eieropplevelsen og resulterer i et antall psykologiske og adferdsmessige utfall (Pierce et al., 1991), sagt med andre ord: Eierskap påvirker de ansattes forventninger til arbeidsforholdet og deres adferd overfor bedriften.

Det mest vesentlige for studien var å sammenlikne gründere og bedrifter som aktivt benytter eierskap som innsatsfaktor for å oppnå målene sine, med gründere som har et mer passivt forhold til å bruke eierskap – her navngitt henholdsvis verdi- og kontrollbedrifter. For å besvare forskningsspørsmålene brukte jeg en eksplorativ tilnærming og komparativ case studie som forskingsstrategi.

Casene bestod av to bedrifter med lav eierkonsentrasjon og ansatteiere og to bedrifter med høy eierkonsentrasjon uten ansatteiere. Alle bedriftene hadde teknologi som en vesentlig komponent i forretningsmodellen.

Studien besvarte problemstillingen og de viktigste funnene var at verdigründere bruker *eierskap for å fremme vekst* og er *villige til å miste kontroll* over tid for å øke selskapets verdi, med sikte på senere oppkjøp. De *insentiverer ansatte gjennom eierskap*, noe som øker deres *forpliktelse*. Kontrollgründere ønsker å *beholde eierskapet selv* og ser deling som en siste utvei, ofte knyttet til personlig økonomisk frihet. De har *lavere forventninger til ansattes bidrag* og fokuserer på inntektsgenerering og vekst uten å bygge eierskapskompetanse.

Kontrollbedrifter har en enkel eierstruktur bestemt av interne faktorer og gründeres preferanser, med lite ekstern påvirkning. Verdibedrifter har en kompleks eierstruktur med flere eiere, drevet av kapital- og kompetansebehov samt vekst. Verdigründere *gir fra seg aksjer for å tiltrekke ressurser*, mens kontrollbedrifter *betaler markedspris for å beholde kontrollen*. Eksterne faktorer påvirker verdibedrifter mer, og de velger *investorer med riktig kompetanse og langsiktig perspektiv*, mens kontrollgründere ofte *ikke vurderer investorkvaliteter før kapitalinnhenting*.

Ansatte i verdibedrifter er mer *opptatt av vekst og suksess, tenker langsiktig* og forblir *lojale ved motgang*, takket være *psykologisk eierskap og langsiktig forpliktelse*. Innovasjon er en viktig del av kulturen, med aktive bidrag fra alle ansatte. I kontrollbedrifter er *ansattes mål mindre sammenfallende* med bedriftens, noe som gjør dem mer *kortsiktige og mindre lojale*. Her må gründerne ofte stå for det meste av det *kreative arbeidet selv*.

Det viktigste funnet var at de ansatte føler høyere forpliktelse, større motivasjon og utviser mer innovativ adferd når gründer deler eierskap med dem. I sum gjør dette at de ansatte jobber mer aktivt for å nå gründernes viktigste mål – å skape vekst.

Ved å la de ansatte bli medeiere blir også de ansatte langt på vei prinsipaler, og behovet for å verifisere om de ansatte handler i eiernes interesse blir redusert, da de ansatte også er eiere, dette løser langt på vei prinsipal-agent problematikken for gründerne.

En kan benytte eierskap som verktøy inn i de atypiske tilknytningsformene for å gjøre tilknytningen både rimeligere, ved å kombinere eierskap og lønn, og forpliktelsen sterkere grunnet eierskapets insentiverende effekt.

Studien bidrar med ny kunnskap om hvordan kontroll-dilemmaet påvirker de ansatte i gründerbedrifter, hvordan ansatteierskap bidrar til å løse principal-agent problematikken mellom gründer og ansatte samt hvordan deling av eierskap kan benyttes i forbindelse med atypiske tilknytningsformer.

I praksis viser funnene i studien at ansatteierskap kan brukes av gründerne for å få tak i et godt team og å knytte til seg et profesjonelt styre, på en kostnadseffektiv måte, i en fase hvor bedriften har beskjedne økonomiske midler. Videre bidrar medeierskap til at ansatte er *motiverte*, tåler *motgang*, jobber *innovativt* og føler en *forpliktelse* for å bidra til å nå bedriftens mål.

Jeg håper at studien kan bidra til at gründere bruker eierstruktur som en strategisk ressurs og gjør det litt lettere å bringe nye idéer og innovasjoner til markedet med suksess. For samfunnet håper jeg at dette kan bidra til raskere omstilling til et bærekraftig næringsliv.

7.1 Videre forskning

Forslag til videre forskning er å følge bedriftene over tid for å se hvordan effektene av eierfilosofien og eierstrukturen spiller seg ut over tid, både på de ansatte og for verdiutvikling og overlevelsessevnen til de to selskapstypene.

Jeg gjorde en del funn rundt eierstruktur, kontraktdesign og utforming av ansatteierskap som jeg ikke hadde tid til å forfølge videre. Dypdykk i dette temaet kunne avdekket mer rundt dynamikken i eierstrukturen og de ulike grupperingene som eier, ansatte, gründere, investorer mm., og hvordan denne sammensetningen påvirker bedriften over tid.

Med den ene informantene kom jeg også innom et tema knyttet til sosioøkonomisk status for gründere og de ansatte. Noen av de ansatte velger å ta ganske store lønnskutt når de blir ansatt, og kan tyde på at mange av de involverte i gründervirksomhet i Norge er av høy status og relativt privilegerte allerede før oppstart. En studie som undersøker hvordan sosioøkonomisk status spiller inn i gründerbedriftene og deres arbeidstakere kunne vært interessant.

I tillegg kunne en gjort en kvantitativ studie med spørreundersøkelse og analyse av aksjefordeling og eiersammensetning med en større gruppe selskap for å sjekke kausalitet

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: ChatGPT, 3.5 og 4.0.

Formålet med bruken av verktøyet: Idé-generering i forbindelse med valg av problemstilling, relevant teori og intervjuguider.

Jeg er klar over at jeg er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Jeg har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

8. Litteraturliste

- Abelia. (2023). *Det er tech vi skal leve av! Nøkkeltall for det norske teknologinæringslivet 2023*. https://www.abelia.no/siteassets/filer-for-nedlastning/rapporter/techno23_nokkeltall-for-norsk-teknologinaringsliv-og-tech-vekstselskaper-2023.pdf
- Ali, M. M. (2023). *Å gjøre det umulige. Kunsten å bygge et teknologiselskap*. Frekk Forlag.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andreassen, R. S., Ryberg, K., Grotle, H. R., Slettum, F. K., & Nesheim, T. (2014). Menneskelige ressurser i oppstartfasen—Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter. *Beta*, 28(2), 136–153. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2014-02-05>
- Astrup, N. (2024, mai 2). *Debatt: Statssekretær på bærtur om gründerfiendtlig exit-skatt*. DN.no. <https://www.dn.no/innlegg/skatt/exit-skatt/grunder/statssekretar-pa-bartur-om-grunderfiendtlig-exit-skatt/2-1-1636894>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley.
- Boodhoo, R. (2009). *Capital Structure and Ownership Structure: A Review of Literature* (SSRN Scholarly Paper 1337041). <https://papers.ssrn.com/abstract=1337041>
- Carayannopoulos, S. (2009). How Technology–Based New Firms Leverage Newness and Smallness to Commercialize Disruptive Technologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 419–438. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00297.x>
- Chang, X., Fu, K., Low, A., & Zhang, W. (2015). Non-executive employee stock options and corporate innovation. *Journal of Financial Economics*, 115(1), 168–188. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.09.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Foss, N. J., Klein, P. G., Lien, L. B., Zellweger, T., & Zenger, T. (2020). Ownership Competence. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3222>
- Frohlich, N., & Godard, J. (1998). Employee Versus Conventionally-Owned and Controlled Firms: An Experimental Analysis. *Managerial & Decision Economics*, 19(4/5), 311–326.

-
- GEM. (2023). *GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. London: GEM.
<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>
- Innovasjon Norge. (2023, Mai). *Nasjonale indikatorer på oppstart og vekst*.
<https://status.innovasjon Norge.no/no/artikkel/naeringsdynamikk>
- Ligthart, P. E. M., Poutsma, E., & Brewster, C. (2022). The development of financial participation in Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 60(3), 479–510.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12629>
- Mygind, N., Link to external site, this link will open in a new tab, Poulsen, T., & Link to external site, this link will open in a new tab. (2021). Employee ownership – pros and cons – a review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136–173. <https://doi.org/10.1108/JPEO-08-2021-0003>
- Nikolaisen, P.-I. (2019, april 11). *Viktig melding til gründere når de skal hente kapital for første gang: Utsett verdivurderingen* [Newspaper]. SHIFTER.
<https://www.shifter.no/nyheter/viktig-melding-til-grndere-nar-de-skal-hente-kapital-for-forste-gang-utsett-verdivurderingen/123853>
- Nordstrøm, J. (2017, august 1). *Næringsminister med skatteløfte til aksjeprogram: – Flere kan bli medeiere i egen bedrift* [Newspaper]. E24. <https://e24.no/i/K3rKke>
- NTB, S. I. A. G., Christian Thomassen. (2023, desember 13). *Slakter oljeinvestering: – Norge må henge med*. Nettavisen. <https://www.nettavisen.no/5-95-1516246>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004, april 1). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Ortega-Argilés, R., Moreno, R., & Caralt, J. S. (2005). Ownership structure and innovation: Is there a real link? *The Annals of Regional Science*, 39(4), 637–662.
<https://doi.org/10.1007/s00168-005-0026-6>
- Ortiz-Hunt, L. (2016). The Benefits of Newness and Smallness in Multi-Directional Value Creation. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 10044.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10044abstract>
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121–144.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279000>

-
- Pugh, W. N., Jahera Jr., J. S., & Oswald, S. L. (2005). ESOP Adoption and Corporate Performance: Does Motive Really Matter? *Journal of Business & Economic Studies*, 11(1), 76–92.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (Ninth edition). Pearson.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Smajla, N., & Cibulka, M. (2020). Employee stock ownership and agency theory problem. *IMR 2020*, 40.
- Vinje, V., Langdal, E., & Terje, S. (2021). *Medeierskap for ansatte i Norge*. Ny Analyse.
- Wasserman, N. (2017). The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 38(2), 255–277. <https://doi.org/10.1002/smj.2478>
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

9. Vedlegg

9.1 Invitasjonsbrev

Invitasjon til å bli med i studie om eierfilosofi og eierstruktur i norske gründerbedrifter

Hei,

Jeg tar kontakt i anledning min mastergradsavhandling ved NHH. Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi, samt hvordan de ansatte påvirkes av disse valgene.

Formålet er å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründere å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Du og bedriften du representerer passer godt med karakteristikken jeg trenger i deltakende bedrifter og det ville være til stor hjelp om du som gründer og leder vil stille til intervju. Det som vil kreves av deg og bedriften om dere velger å delta er ett intervju med gründer på én til halvannen time, samt intervjuer med 2 ansatte á 45-60 minutter per stykk.

I studien vil jeg intervju personer fra fire ulike norske teknologibedrifter for å se etter likheter og forskjeller mellom bedriftene som følge av valgene tatt rundt eierstruktur.

Alle innsamlede data vil anonymiseres og behandles konfidensielt, slik at hverken deltakere eller bedriften kan identifiseres i avhandlingen.

- Som deltaker vil du etter studien få tilsendt:
- En oppsummering av de viktigste funnene.
- Informasjon om hvordan ulike valg av eierstruktur påvirker bedriftens utvikling
- Informasjon om hvordan ansatte påvirkes av eierskap i egen bedrift

Jeg håper på positivt svar, og ønsker i så tilfellet å gjennomføre intervjuene i første del av februar.

Med vennlig hilsen Børge Østrem.

9.2 Søk etter informanter via sosiale medier

Hjelp søkes!

I forbindelse med masteravhandlingen min ved NHH Executive søker jeg gründere i norske teknologibedrifter i et nasjonalt eller globalt marked.

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan valgt struktur påvirker bedriftene på ulike vis. I første omgang søker jeg bedrifter hvor de ansatte ikke eier aksjer i bedriften (bortsett fra gründerne).

Som deltaker vil du få tilsendt en oppsummering av funnene, som forhåpentlig vil gjøre det lettere å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og dermed gjøre det litt lettere å bygge videre på bedriften din.

Deltakelse og funn som gjøres vil behandles konfidensielt og anonymiseres i sluttrapporten.

Er dette deg, eller noen du har i nettverket ditt? Send meg en melding her på LinkedIn, mail (borge@ostrem.me) eller på telefon (924 07 692) så blir jeg veldig glad.

9.3 Informasjonsskriv til gründerne

Til deltakere i studie om eierfilosofi og eierstruktur i norske gründerbedrifter

Dette skrevet inneholder informasjon til deg som ønsker å delta som intervjuobjekt i forskningsprosjekt i forbindelse med masteravhandling ved Norges Handelshøyskole og hva deltakelsen innebærer for deg.

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi.

Bakgrunn

Verden går gjennom en betydelig omstilling fra fossile energikilder og tradisjonelle forsyningskjeder til grønn energi, nullutslippssamfunn og sirkulærøkonomi. Produksjon og transport av fossil energi utgjør imidlertid en betydelig del av arbeidsplasser og verdiskapning i Norge. Disse sektorene står overfor en utfordring da beslutningen om å fase ut fossil energi, vedtatt under klimatoppmøtet i Dubai i desember 2023, antyder en nedgang i etterspørselen etter deres produkter og tjenester.

Omstillingen krever at store deler av norsk næringsliv tilpasser seg den nye virkeligheten. Modne selskaper, som ofte er forankret i tradisjonelle modeller, kan finne det utfordrende å gjennomføre denne transformasjonen alene. Radikale innovasjoner oppstår ofte fra oppstartsselskaper med spesialisert fokus. Troen på at en del av løsningen ligger i oppstartsbedrifter deles av staten, offentlig virkemiddelapparat, privat kapital og gründerne. Samtidig vet vi at 70% av nye bedrifter går konkurs innen de er fem år gamle.

Formålet med prosjektet

De som starter et selskap må tidlig forholde seg til eierstrukturen og håndtering av kapitalen, enten de har kompetanse på området eller ei. Valg en tar rundt eierstruktur og kapitalstrategi har stor påvirkning på selskapets utvikling og evne til å skape verdi for eierne, og samfunnet ellers.

Studien har som formål å se på hvordan gründeres eierfilosofi, valg av eierstruktur generelt og blant ansatte påvirker utviklingen av bedriften, dens evne og måte å anskaffe seg nødvendige ressurser for å vokse, samt hvordan dette påvirker de ansattes motivasjon, adferd og tilknytning til bedriften.

Med studien har jeg som mål å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründerne å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Fordeler ved å delta i forskningsprosjektet

Ved å bli med i forskningsprosjektet vil du få:

- En oppsummert rapport over funnene
- Informasjon om hvordan ulike valg av eierstruktur påvirker bedriftens utvikling
- Informasjon om hvordan ansatte påvirkes av eierskap og/eller insentiver i egen bedrift

Funnene i studien vil kunne bidra til å ta gode valg rundt eierstruktur i selskapet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg skal intervju gründerne og ansatte i fire norske teknologibedrifter i tidligfase for å se hvilke valg som er gjort rundt eierstruktur og hvordan dette har påvirket utviklingen i bedriften. I lys av din stilling er du dermed en aktuell kandidat.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges handelshøyskole (NHH).

Oppgaven skrives av Børge Østrem, masterstudent ved NHH Executive og produktsjef i Unlisted AS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil gjennomføre individuelle semistrukturerte intervjuer på ca. 1,5 time med gründer, enten fysisk eller digitalt ved hjelp av videokonferanse (Microsoft Teams).

Jeg vil også foreta intervju med 2-3 ansatte som vil vare 45-60 minutter.

Jeg er fleksibel på tidspunkt, og kan gjøre intervjuet både på dagtid eller kveld etter hva som passer best for deg.

Som forberedelse til intervjuet er det en fordel om du finner frem og frisker opp hukommelsen rundt:

- a) aksjonæravtaler
- b) vedtekter
- c) aksjeeierbok
- d) opsjons-/aksjekjøpsavtaler
- e) «term sheets»
- f) eventuelt annet som regulerer eierskapet i bedriften

Det er fint om du har reflektert litt rundt følgende tema i forkant av intervjuet:

- a) Hvordan du tenker rundt eierskap i bedriften
- b) Aksjefordeling og eierstruktur
- c) Ansatteierskap

Intervjuene vil lagres som lyd- eller videopptak, som anonymiseres under analyse, og slettes etter endt prosjekt.

Informasjon fra oversendte/delte dokumenter om bedriften vil kun benyttes i anonym form, slik at ikke personer eller bedriften kan gjenkjennes. Også disse vil slettes etter endt prosjekt.

Frivillig å delta

Det er frivillig å delta på forskningsprosjektet. Du kan trekke deg når som helst i prosessen uten å oppgi noen grunn for dette. Dine opplysninger vil da bli slettet og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg.

Kort om personvern

Jeg vil behandle dine opplysninger konfidensielt og vil ikke bruke disse til noen andre formål enn forskningsprosjektet. Jeg vil ta opp intervjuet som en lyd- eller videofil, som i etterkant vil bli transkribert. Opptaket vil da slettes og transkribert intervju vil anonymiseres. Hverken du eller bedriften vil kunne gjenkjennes i rapporten.

Når forskningsprosjektet er ferdig, etter planen 23. mai 2024, vil opplysningene anonymiseres.

Det er viktig å presisere at jeg som forskere har taushetsplikt og ikke kan bruke informasjonen som innhentes i jobben min.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert kopi av disse.

- Få rettet personopplysninger om deg.
- Få slettet personopplysninger om deg.
- Sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

 Rett til behandling av personopplysninger

Jeg behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

 Om du ønsker mer informasjon

Dersom du ønsker mer informasjon eller om noe er uklart, ta kontakt:

Børge Østrem (borge@ostrem.me eller tlf.: 924 07 692)

Du kan også kontakte veileder Torstein Nesheim (Torstein.Nesheim@snf.no) ved NHH.

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Stavanger, 01.02.2024

Med vennlig hilsen

Børge Østrem

9.4 Informasjonsskriv til ansatte

Til deltakere i studie om eierfilosofi og eierstruktur i norske gründerbedrifter

Dette skrevet inneholder informasjon til deg som ønsker å delta som intervjuobjekt i forskningsprosjekt i forbindelse med masteravhandling ved Norges Handelshøyskole og hva deltakelsen innebærer for deg.

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi.

Bakgrunn

Verden går gjennom en betydelig omstilling fra fossile energikilder og tradisjonelle forsyningskjeder til grønn energi, nullutslippssamfunn og sirkulærøkonomi. Produksjon og transport av fossil energi utgjør imidlertid en betydelig del av arbeidsplasser og verdiskapning i Norge. Disse sektorene står overfor en utfordring da beslutningen om å fase ut fossil energi, vedtatt under klimatoppmøtet i Dubai i desember 2023, antyder en nedgang i etterspørselen etter deres produkter og tjenester.

Omstillingen krever at store deler av norsk næringsliv tilpasser seg den nye virkeligheten. Modne selskaper, som ofte er forankret i tradisjonelle modeller, kan finne det utfordrende å gjennomføre denne transformasjonen alene. Radikale innovasjoner oppstår ofte fra oppstartsselskaper med spesialisert fokus. Troen på at en del av løsningen ligger i oppstartsbedrifter deles av staten, offentlig virkemiddelapparat, privat kapital og gründerne. Samtidig vet vi at 70% av nye bedrifter går konkurs innen de er fem år gamle.

Formålet med prosjektet

De som starter et selskap må tidlig forholde seg til eierstrukturen og håndtering av kapitalen, enten de har kompetanse på området eller ei. Valg en tar rundt eierstruktur og kapitalstrategi har stor påvirkning på selskapets utvikling og evne til å skape verdi for eierne, og samfunnet ellers.

Studien har som formål å se på hvordan gründeres eierfilosofi, valg av eierstruktur generelt og blant ansatte påvirker utviklingen av bedriften, dens evne og måte å anskaffe seg nødvendige ressurser for å vokse, samt hvordan dette påvirker de ansattes motivasjon, adferd og tilknytning til bedriften.

Med studien har jeg som mål å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründerne å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Fordeler ved å delta i forskningsprosjektet

Ved å bli med i forskningsprosjektet vil du få:

- En oppsummert rapport over funnene
- Informasjon om hvordan ulike valg av eierstruktur påvirker bedriftens utvikling
- Informasjon om hvordan ansatte påvirkes av eierskap og/eller insentiver i egen bedrift

Funnene i studien vil kunne bidra til å ta gode valg rundt eierstruktur i selskapet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg skal intervju gründerne og ansatte i fire norske teknologibedrifter i tidligfase for å se hvilke valg som er gjort rundt eierstruktur og hvordan dette har påvirket utviklingen i bedriften. I lys av din stilling er du dermed en aktuell kandidat.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges handelshøyskole (NHH).

Oppgaven skrives av Børge Østrem, masterstudent ved NHH Executive og produktsjef i Unlisted AS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil gjennomføre individuelle semistrukturerte intervjuer på ca. 1,5 time med gründer, enten fysisk eller digitalt ved hjelp av videokonferanse (Microsoft Teams).

Jeg vil også foreta intervju med 2-3 ansatte som vil vare 30-40 minutter.

Jeg er fleksibel på tidspunkt, og kan gjøre intervjuet både på dagtid eller kveld etter hva som passer best for deg.

Intervjuene vil lagres som lyd- eller videopptak, som anonymiseres under analyse, og slettes etter endt prosjekt.

Informasjon fra oversendte/delte dokumenter om bedriften vil kun benyttes i anonym form, slik at ikke personer eller bedriften kan gjenkjennes. Også disse vil slettes etter endt prosjekt.

Frivillig å delta

Det er frivillig å delta på forskningsprosjektet. Du kan trekke deg når som helst i prosessen uten å oppgi noen grunn for dette. Dine opplysninger vil da bli slettet og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg.

Kort om personvern

Jeg vil behandle dine opplysninger konfidensielt og vil ikke bruke disse til noen andre formål enn forskningsprosjektet. Jeg vil ta opp intervjuet som en lyd- eller videofil, som i etterkant vil bli transkribert. Opptaket vil da slettes og transkribert intervju vil anonymiseres. Hverken du eller bedriften vil kunne gjenkjennes i rapporten.

Når forskningsprosjektet er ferdig, etter planen 23. mai 2024, vil opplysningene anonymiseres.

Det er viktig å presisere at jeg som forskere har taushetsplikt og ikke kan bruke informasjonen som innhentes i jobben min.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert kopi av disse.
- Få rettet personopplysninger om deg.
- Få slettet personopplysninger om deg.
- Sendte klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Rett til behandling av personopplysninger

Jeg behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Om du ønsker mer informasjon

Dersom du ønsker mer informasjon eller om noe er uklart, ta kontakt:

Børge Østrem (borge@ostrem.me eller tlf.: 924 07 692)

Du kan også kontakte veileder Torstein Nesheim (Torstein.Nesheim@snf.no) ved NHH.

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Stavanger, 01.02.2024

Med vennlig hilsen

Børge Østrem



9.5 Samtykkeerklæring

Studiens tittel

Eierfilosofi og eierstruktur i norske gründerbedrifter.

Forskerens navn og stilling

Børge Østrem, Masterstudent ved NHH Executive, Norges Handelshøyskole

1. Jeg bekrefter å ha lest og forstått informasjonsskrivet for overnevnte studie og har hatt mulighet til å stille spørsmål.
2. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg står fritt til å trekke meg fra studien når som helst uten å oppgi noen grunn.
3. Jeg samtykker til å delta i studien og at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet avsluttes.

Sett kryss

- | | Ja | Nei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4. Jeg samtykker til at samtalen kan tas opp. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Jeg samtykker til at samtalen kan filmes (ved videokonferanse). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Jeg samtykker til bruken av anonymiserte sitater i publikasjoner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Navn på deltaker:

Dato:

Signatur:

Børge Østrem (forsker)

Dato:

Signatur:

9.6 Intervjuguide gründer med ansatteiere

Målgruppe: Mindre grad av kontroll og med ansatte på eiersiden.

Innledende informasjon (5min)

Studien er en masteravhandling i Executive Master of Management ved NHH.

Tema

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi, samt hvordan de ansatte påvirkes av disse valgene.

Format

Intervjuet har en løs struktur og det legges opp til en blanding av samtale og forberedte spørsmål rundt temaet eierstruktur. Det er satt av 1,5 timer.

Det er frivillig å besvare spørsmålene, og du kan avslutte intervjuet når du måtte ønske.

Formål med studien

Å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründere å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Anonymitet og taushetsplikt

Hele intervjuprosessen vil anonymiseres, og alle involverte vil ha taushetsplikt. Data vil kun benyttes i forbindelse med forskningsstudiet.

Opptak

Jeg vil be om deres samtykke til å ta opp intervjuet digitalt for å i ettertid kunne transkribere, analysere og anonymisere samtalen. Opptakene vil slettes etter bruk. I og med at jeg er alene om studien vil dette hjelpe meg å ha full konsentrasjon på intervjuet, heller enn å ta notater underveis, og på denne måten øke kvaliteten på studien.

Innledende spørsmål (5 min)

- a) Kan du si litt om deg selv og din bakgrunn?
- b) Hvordan oppstod idéen til bedriften?
- c) Hva var den primære motivasjonen for å starte bedriften?

Eierfilosofi (10 min)

1. Når du startet selskapet, var det viktigst for deg å beholde kontrollen over selskapet eller å maksimere dets verdi?
 - Kan du forklare hvorfor du tenkte slik?
 - Har dette endret seg med tiden?
2. Hvordan ser du/gründerne på å gi fra deg eierskap i selskapet i bytte mot ressurser?
 - Nøkkelpersoner, anleggsmidler, aktiva, nettverk, kompetanse og partnerskap
 - I hvilken grad har dere gjort dette så langt i bedriftens levetid?
 - Har valgene hatt noen konkrete effekter (positive eller negative)?
3. Hvordan tenker du om ansatteierskap?
 - Ser du noen klare fordeler med dette?
 - Noen ulemper?
 - Hva er hovedårsaken til at dere har de ansatte med på eiersiden?

Eierstruktur (30 min)

Aksjefordeling

4. Hvordan er aksjemajoriteten i dag?
 - Hva er bakgrunnen for eierfordelingen?
 - Hva er formålet med denne fordelingen?
 - Ser du noen fordeler eller ulemper med å ha flere eiere?
5. Hvordan er resten av aksjene i selskapet fordelt (aksjeeierboken)?
 - Hvilke eiertyper er det (gründere, ansatte, investorer, styret, mm.)?
 - Har det vært et bevisst valg med denne fordelingen, hva er intensjonen?
 - Har fordelingen endret seg vesentlig siden oppstarten?

Kontraktutforming

6. Har dere formelle avtaler rund eierskapet utover aksjelovens bestemmelser?
 - Aksjonæravtale, vedtekter, opsjonsavtaler eller aksjekjøpsavtaler?
 - Hvis ja, hva er de viktigste punktene i aksjonæravtalen(e) og vedtektene?
 - i. Hva er formålet?
 - ii. Hvordan kom punktene inn i avtalen?
 - Hvem var initiativtaker til å få på plass en avtale?
7. Er det noen restriksjoner knyttet til aksjene som eies av gründere og ledelsen?
 - Hva er hensikten med disse restriksjonene?
 - Har det hatt ønsket effekt?

Kapitaltyper

8. Hvordan har dere oppkapitalisert/finansiert bedriften?
 - Støtte, tilskudd, lån, egenkapital, andre?
 - Har dere benyttet verdipapirer som SLIP, konvertible lån eller kjøpsopsjoner?
 - Hva var hensikten med dette? Hadde det ønsket effekt?
 - Tenker du at det å ha ansatte med eierskap har påvirket tilgangen på investorer og kapital?
9. Hvordan har deres finansieringsvalg påvirket eierstrukturen i selskapet?
 - Har dette påvirket din/gründernes kontroll over selskapet?

Utforming ansatteierskap

10. Eier noen av de ansatte eller andre ikke-investorer tilknyttet bedriften aksjer?
 - Om lag hvor stor andel utgjør dette av eierandelene?
 - Hva var intensjonen bak dette?
 - Hvordan ble det besluttet?
11. Ble alle ansatte tilbudt aksjer?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Er det noen restriksjoner og/eller opptjeningstid knyttet til aksjene/opsjonene?
 - Hvilke former for avtale har en benyttet (aksjekjøp, bundne aksjer eller opsjoner)?
 - Har alle fått samme type avtale og vilkår, eller varierer dette fra person til person?

-
- Gjelder bindingene alle ansatte?
 - Hvordan tenker du dette har påvirket bedriften?

Incentivering

12. Kan du beskrive selskapets strategi/tilnærming til incentivering av ansatte?
- Hvilke typer incentivering er mest sentrale?
13. På hvilken måte tenker du at eierskap, eller mulighet for eierskap påvirker de ansattes engasjement og produktivitet?

Intensjon og effekt (40 min)

Ressursanskaffelse og -tilgang

14. Hvordan har bedriften gått frem for å skaffe seg nødvendige ressurser?
- Hva har dere forhandlet om og på (lønn, penger, omsetning og kostnader)?
 - Hva har bedriften hatt å tilby partene? Konkrete eksempler?
 - Har dere brukt aksjer og eierskap i disse prosessene?
 - Ble bruk av aksjer som kompensasjon foreslått av bedriften eller motparten?
15. Har dere benyttet eierskap som middel til å rekruttere ansatte eller andre?
- Hva var fordelene med dette?
 - Har dere lyktes i å ansette de riktige folkene?

Motivasjon

16. Opplever de ansatte som motiverte og engasjerte?
- Hvordan kommer dette til syne?
 - Hva gjør dere for å motivere de ansatte?
 - Hva tenker du er hovedfaktorene for de ansattes motivasjon?
17. Motiverer eierstrukturen deg og andre i bedriften?
- På hvilken måte?
 - Hva tenker dere at du og de ansatte kan få utav det til slutt?

Tilknytning

18. Hvordan sikrer dere at de ansatte og øvrige ressurspersoner fortsetter sitt engasjement i bedriften?
19. Har eierskapet blant ansatte hatt ønsket effekt med hensyn til å beholde ansatte?
- Har bindingene/restriksjonene tilknyttet eierskapet påvirket dette?

-
- Har dere hatt noen frivillige oppsigelser? Hva var i så tilfellet grunnen til dette?
 - Hadde dette noen negativ påvirkning på eierstrukturen? Hva gjorde dere for å begrense eller unngå skade?

20. Hvordan påvirker ansatteierskap forholdet mellom ansatte og bedriften/gründere?

- Opplever dere at bedriften og de ansatte har felles mål?
- Forsøker de ansatte alltid å gjøre det som er best for bedriften?

Bidrag

21. Opplever du at de ansatte bidrar til bedriftens vekst og utvikling?

- Opplever du at de gjør dette utover hva som er forventet i deres stilling?

22. Hvordan bidrar ulike eiere konkret til bedriftens vekst og utvikling?

- Hva tenker du er grunnen til at de bidrar?

Innovativ adferd

23. Søker de ansatte etter nye teknologier, prosesser, teknikker eller produktidéer?

24. Kommer de ansatte opp med kreative idéer?

Avslutning (5 min)

25. Har du noe du ønsker å tilføye?

- i. Avtal intervju med ansatte, hvis det ikke allerede er gjort.
- ii. Be om kopi av aksjonæravtaler, vedtekter, aksjekjøpsavtaler, opsjonsavtaler mm. hvis de ikke allerede er oversendt.
- iii. Kan jeg ved behov ta kontakt per e-post eller telefon for avklaringer og spørsmål?
- iv. Takk for at du tok deg tid til å stille til intervju.

9.7 Intervjuguide gründer uten ansatteiere

Målgruppe: Høy grad av kontroll og uten ansatte på eiersiden.

Innledende informasjon (5 min)

Studien er en masteravhandling i Executive Master of Management ved NHH.

Tema

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi, samt hvordan de ansatte påvirkes av disse valgene.

Format

Intervjuet har en løs struktur og det legges opp til en blanding av samtale og forberedte spørsmål rundt temaet eierstruktur. Det er satt av 1,5 timer.

Det er frivillig å besvare spørsmålene, og du kan avslutte intervjuet når du måtte ønske.

Formål med studien

Målet er et faglig bidrag til å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründere å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Anonymitet og taushetsplikt

Hele intervjuprosessen vil anonymiseres, og alle involverte vil ha taushetsplikt. Data vil kun benyttes i forbindelse med forskningsstudiet.

Opptak

Jeg vil be om deres samtykke til å ta opp intervjuet digitalt for å i ettertid kunne transkribere, analysere og anonymisere samtalen. Opptakene vil slettes etter bruk. I og med at jeg er alene om studien vil dette hjelpe meg å ha full konsentrasjon på intervjuet, heller enn å ta notater underveis, og på denne måten øke kvaliteten på studien.

Innledende spørsmål (5 min)

- d) Kan du si litt om deg selv og din bakgrunn?
- e) Hvordan oppstod idéen til bedriften?
- f) Hva var den primære motivasjonen for å starte bedriften?

Eierfilosofi (10 min)

26. Når du startet selskapet, var det viktigst for deg å beholde kontrollen over selskapet eller å maksimere dets verdi?

- Kan du forklare hvorfor du tenkte slik?
- Har dette endret seg med tiden?
- Hva er det langsiktige målet med eierskapet?

27. Hvordan ser du/gründerne på å gi fra deg eierskap i selskapet i bytte mot ressurser og kompetanse?

- Nøkkelpersoner, anleggsmidler, aktiva, nettverk, kompetanse og partnerskap
- I hvilken grad har dere gjort dette så langt i bedriftens levetid?
- Har valgene hatt noen konkrete effekter (positive eller negative)?

28. Hvordan tenker du rundt ansatteierskap?

- Ser du noen klare fordeler med dette?
- Noen ulemper?
- Hva er hovedårsaken til at dere ikke har de ansatte med på eiersiden?

Eierstruktur (30 min)

Aksjefordeling

29. Hvordan er aksjemajoriteten i dag?

- Hva er bakgrunnen for eierfordelingen?
- Hva er formålet med denne fordelingen?
- Ser du noen fordeler eller ulemper med å ha få eiere?

30. Hvordan er resten av aksjene i selskapet fordelt (aksjeeierboken)?

- Hvilke eiertyper er det (gründere, ansatte, investorer, styret, mm.)?
- Har det vært et bevisst valg med denne fordelingen, hva er intensjonen?
- Har fordelingen endret seg vesentlig siden oppstarten?

Kontraktsutforming

-
31. Har dere formelle avtaler rund eierskapet utover aksjelovens bestemmelser?
- Aksjonæravtale, vedtekter, opsjonsavtaler eller aksjekjøpsavtaler?
 - Hvis ja, hva er de viktigste punktene i aksjonæravtalen(e) og vedtektene?
 - i. Hva er formålet?
 - ii. Hvordan kom punktene inn i avtalen?
 - Hvem var initiativtaker til å få på plass en avtale?
32. Er det noen restriksjoner knyttet til aksjene som eies av gründere og ledelsen?
- Hva er hensikten med disse restriksjonene?
 - Har det hatt ønsket effekt?

Kapitaltyper

33. Hvordan har dere oppkapitalisert/finansiert bedriften?
- Støtte, tilskudd, lån, egenkapital, salgsinntekter, andre?
 - Har dere benyttet verdipapirer som SLIP, konvertible lån eller kjøpsopsjoner?
 - Hva var hensikten med dette? Hadde det ønsket effekt?
 - Har det at dere har få eiere påvirket tilgangen deres til kapital eller investorer?
34. Hvordan har deres finansieringsvalg påvirket eierstrukturen i selskapet?
- Har dette påvirket din/gründernes kontroll over selskapet?

Utforming ansatteierskap

35. Eier noen av de ansatte eller andre bidragsyttere tilknyttet bedriften aksjer?
- Om lag hvor stor andel utgjør dette av eierandelene?
 - Hva var intensjonen bak dette?
 - Hvordan ble det besluttet?
36. Har dere på noen tidspunkt tilbudt aksjer til ansatte?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvordan tenker du at dette har påvirket bedriften?

Incentivering

37. Kan du beskrive selskapets strategi/tilnærming til incentivering av ansatte?
- Hvilke typer incentivering er mest sentrale?
38. Hvordan har dere sikret ansattes engasjement og produktivitet?

Intensjon og effekt (40 min)

Ressursanskaffelse og -tilgang

39. Hvordan har bedriften gått frem for å skaffe seg nødvendige ressurser og kompetanse?

- Hva har dere forhandlet om og på (lønn, penger, omsetning og kostnader)?
- Hva har bedriften hatt å tilby partene? Konkrete eksempler?
- Har dere brukt eller vurdert å bruke aksjer og eierskap i disse prosessene?
- Ble bruk av aksjer som kompensasjon foreslått av bedriften eller motparten?

40. Har dere lyktes i å ansette de riktige folkene?

- Har de ansatte høy eller lav utdanning?
- Har dere vurdert å benytte eierskap som middel til å rekruttere ansatte eller andre?

Motivasjon

41. Opplever de ansatte som motiverte og engasjerte?

- Hvordan kommer dette til syne?
- Hva gjør dere for å motivere de ansatte?
- Hva tenker du er hovedfaktorene for de ansattes motivasjon?

42. Motiverer eierstrukturen deg og andre i bedriften?

- På hvilken måte?
- Hva tenker dere at du og de ansatte kan få utav det til slutt?

Tilknytning

43. Hvordan sikrer dere at de ansatte og øvrige ressurspersoner fortsetter å jobbe i bedriften?

44. Har dere ordninger/strategier har dere for å beholde ansatte?

- Hvilke?
- Har dere hatt noen frivillige oppsigelser?
- Hva var i så tilfellet grunnen til dette?

45. Hvordan påvirker fravær av ansatteierskap forholdet mellom ansatte og bedriften/gründere?

- Har dere opplevd interessekonflikt mellom bedriftens og de ansattes mål?
- Forsøker de ansatte alltid å gjøre det som er best for bedriften?

Bidrag

-
46. Opplever du at de ansatte bidrar til bedriftens vekst og utvikling?
- Opplever du at de gjør dette utover hva som er forventet i deres stilling?
47. Er det andre personer utenom de ansatte som bidrar konkret til bedriftens vekst og utvikling?
- Hva tenker du er grunnen til at de bidrar/ikke bidrar?

Innovativ adferd

48. Søker de ansatte etter nye teknologier, prosesser, teknikker eller produktidéer?
49. Kommer de ansatte opp med kreative idéer?

Avslutning (5 min)

50. Har du noe du ønsker å tilføye til slutt?
- v. Avtal intervju med ansatte, hvis det ikke allerede er gjort.
 - vi. Be om kopi av aksjonæravtaler, vedtekter, aksjekjøpsavtaler, opsjonsavtaler mm. hvis de ikke allerede er oversendt.
 - vii. Kan jeg ved behov ta kontakt per e-post eller telefon for avklaringer og spørsmål?
 - viii. Takk for at du tok deg tid til å stille til intervju.

9.8 Intervjuguide ansatt med eierskap

Målgruppe: Mindre grad av kontroll og med ansatte på eiersiden

Innledende informasjon (5 min)

Studien er en masteravhandling i Executive Master of Management ved NHH.

Tema

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi, samt hvordan de ansatte påvirkes av disse valgene.

Format

Intervjuet har en løs struktur og det legges opp til en blanding av samtale og forberedte spørsmål rundt temaet eierstruktur. Det er satt av 45-60 minutt.

Det er frivillig å besvare spørsmålene, og du kan avslutte intervjuet når du måtte ønske.

Formål med studien

Målet er et faglig bidrag til å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründere å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Anonymitet og taushetsplikt

Hele intervjuprosessen vil anonymiseres, og alle involverte vil ha taushetsplikt. Data vil kun benyttes i forbindelse med forskningsstudiet.

Opptak

Jeg vil be om deres samtykke til å ta opp intervjuet digitalt for å i ettertid kunne transkribere, analysere og anonymisere samtalen. Opptakene vil slettes etter bruk. I og med at jeg er alene om studien vil dette hjelpe meg å ha full konsentrasjon på intervjuet, heller enn å ta notater underveis, og på denne måten øke kvaliteten på studien.

Innledende spørsmål (5 min)

- a) Kan du beskrive din rolle og ansvar i bedriften?
- b) Hva gjorde at du valgte å bli ansatt i akkurat denne bedriften?
- c) Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Eierfilosofi (5 min)

1. Hva er din opplevelse av gründernes eierstrategi og eierfilosofi (intensjon/formål)?
 - Eks: Styre sin egen jobbsituasjon, bli rike, bygge opp noe, samfunnsbidrag..
 - Hvordan kommuniseres eierstrategien til de ansatte?
 - Hvordan påvirker eierstrategien deg?

Eierstruktur (5 min)

2. Hvordan opplever du den gjeldende eierstrukturen i bedriften?
 - Hvem som eier, og hvor mye av bedriften.
 - På hvilken måte blir er du informert eller involvert i beslutninger rundt eierstrukturen? (Kapitalinnhenting, emisjoner, lån osv.)

Utforming av ansatteierskap

3. Eier du aksjer eller har opsjoner i bedriften?
 - Kan du fortelle kort om hvordan du fikk denne muligheten?
 - Ble aksjene/opsjonene tilbudt som en del av din ansettelsespakke, eller ervervet på et senere tidspunkt?
 - Er det noen form for opptjeningstid («vesting») før du får eller fikk tilgang til aksjene/opsjonene?
 - Er det noen betingelser knyttet til hva som skjer med aksjene/opsjonene om du slutter i selskapet?

Incentivering

4. Har du noen form for bonusavtale, eller andre incentiver knyttet til bedriftens resultater, utenom aksjer eller opsjoner?

Intensjon og effekt (35 min)

Ressurstilgang

5. Hadde du andre jobbtilbud eller muligheter når du valgte å begynne i bedriften?
 - Hva var hovedgrunnene til at du valgte akkurat denne bedriften?
 - Påvirket muligheten til å eie aksjer/opsjoner beslutningen din om å begynne i bedriften?
 - I hvor stor grad og på hvilken måte?
 - I hvor stor grad påvirket lønnen din beslutning om å begynne i bedriften?

6. Gav du avkall på noe i bytte for å få eierskap?

- Betale for aksjen, lavere lønn, annet?

Motivasjon

7. Opplever du bedriften som en engasjerende og motiverende arbeidsplass?

- Hva er det som engasjerer og motiverer?
- Påvirkes motivasjonen av eierskapet ditt?
- Påvirkes motivasjonen av bonusavtaler eller andre goder?

8. Hva tenker du oppsiden kan bli i fremtiden ved å være ansatt i bedriften?

- Høyere lønn i fremtiden? Erfaring? Sentral posisjon i selskapet?
- Spiller mulig avkastning på eierskapet inn?
- Annet?

Tilknytning

9. Føler du at du har langsiktige forpliktelser til bedriften?

- Hva er det som motiverer til denne langsiktigheten?
- Eller: Hva er det som gjør at du ikke tenker langsiktig opp mot bedriften?

10. Hvordan ser du på fremtidsutsiktene med tanke på bedriftens vekst og suksess?

- Er dette viktig for deg?
- Tenker du at det kan påvirke hvor lenge du ønsker å jobbe i bedriften?
- Hvis ja, hva er årsaken til dette?
- Hvilken betydning har eierskapet for dine langsiktige forpliktelser til bedriften?
- Hvordan ser du på fremtidsutsiktene for dine aksjer?

Bidrag

11. Føler du ansvar og eierskap til at bedriften lykkes med dens mål?

- På hvilken måte bidrar du til dette?

12. Opplever du ditt bidrag som viktig for bedriften?

Innovativ adferd

13. Søker du opp nye teknologier, prosesser, teknikker eller produktidéer relevant for bedriften?

14. Bidrar du med kreative idéer i arbeidet ditt?

- Har du noen konkrete eksempler?

Avslutning (5 min)

15. Er det noe du har lyst å legge til avslutningsvis?

Er det greit om jeg kontakter deg hvis jeg har ytterligere spørsmål, pr. mail eller telefon?

Takk for at du tok deg tid til å stille til intervju.

9.9 Intervjuguide ansatt uten eierskap

Målgruppe: Høy grad av kontroll og uten ansatte på eiersiden

Innledende informasjon (5 min)

Studien er en masteravhandling i Executive Master of Management ved NHH.

Tema

Studien undersøker eierstruktur i gründer- og tidligfasebedrifter i Norge, og hvordan ulike valg påvirker hvordan bedriften utvikler seg og skaper verdi, samt hvordan de ansatte påvirkes av disse valgene.

Format

Intervjuet har en løs struktur og det legges opp til en blanding av samtale og forberedte spørsmål rundt temaet eierstruktur. Det er satt av 45-60 minutt.

Det er frivillig å besvare spørsmålene, og du kan avslutte intervjuet når du måtte ønske.

Formål med studien

Målet er et faglig bidrag til å gjøre det lettere for entreprenører å ta gode, informerte valg rundt eierstruktur og å forstå konsekvensene av disse valgene, og på denne måten gjøre det litt lettere for gründere å lykkes med selskapsbygging i Norge.

Anonymitet og taushetsplikt

Hele intervjuprosessen vil anonymiseres, og alle involverte vil ha taushetsplikt. Data vil kun benyttes i forbindelse med forskningsstudiet.

Opptak

Jeg vil be om deres samtykke til å ta opp intervjuet digitalt for å i ettertid kunne transkribere, analysere og anonymisere samtalen. Opptakene vil slettes etter bruk. I og med at jeg er alene om studien vil dette hjelpe meg å ha full konsentrasjon på intervjuet, heller enn å ta notater underveis, og på denne måten øke kvaliteten på studien.

Innledende spørsmål (5 min)

51. Kan du beskrive din rolle og ansvar i bedriften?
52. Hva gjorde at du valgte å bli ansatt i akkurat denne bedriften?
53. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Eierfilosofi (5 min)

16. Hva er din opplevelse av gründernes eierstrategi og eierfilosofi (intensjon/formål)?
- Eks: Styre sin egen jobbsituasjon, bli rike, bygge opp noe, samfunnsbidrag..
 - Hvordan kommuniseres eierstrategien til de ansatte?
 - Hvordan påvirker eierstrategien deg?

Eierstruktur (5 min)

17. På hvilken måte blir er du informert eller involvert i beslutninger rundt eierstrukturen, kapitalsituasjon og økonomi? (Lån, osv.)

Utforming av ansatteierskap

18. Ville du kjøpt aksjer/opsjoner i bedriften hvis du hadde fått mulighet til det?
- Hvorfor ville du/ ville ikke kjøpt aksjer/opsjoner?

Incentivering

19. Har du noen form for bonusavtale, eller andre incentiver knyttet til bedriftens resultater?

Intensjon og effekt (35 min)

Ressurstilgang

20. Hadde du andre jobbtilbud eller muligheter når du valgte å begynne i bedriften?
- Hva var hovedgrunnene til at du valgte akkurat denne bedriften?
 - I hvor stor grad påvirket lønnen din beslutning om å begynne i bedriften?
21. Ville du gi avkall på noe i bytte for å få eierskap?
- Betale for aksjen, lavere lønn, annet?

Motivasjon

22. Opplever du bedriften som en engasjerende og motiverende arbeidsplass?
- Hva er det som engasjerer og motiverer?
 - Påvirkes motivasjonen av bonusavtaler eller andre goder?
23. Hva tenker du oppsiden kan bli i fremtiden ved å være ansatt i bedriften?
- Anerkjennelse?
 - Høyere lønn i fremtiden? Erfaring? Sentral posisjon i selskapet?
 - Annet?

Tilknytning

24. Føler du at du har langsiktige forpliktelser til bedriften?

- Hva er det som motiverer til denne langsiktigheten?
- Eller: Hva er det som gjør at du ikke tenker langsiktig opp mot bedriften?

25. Hvordan ser du på fremtidsutsiktene med tanke på bedriftens vekst og suksess?

- Er dette viktig for deg?
- Tenker du at det kan påvirke hvor lenge du ønsker å jobbe i bedriften?

Bidrag

26. Føler du ansvar og eierskap til at bedriften lykkes med dens mål?

- På hvilken måte bidrar du til dette?

27. Opplever du ditt bidrag som viktig for bedriften?

Innovativ adferd

28. Søker du opp nye teknologier, prosesser, teknikker eller produktidéer relevant for bedriften?

29. Bidrar du med kreative idéer i arbeidet ditt?

- Har du noen konkrete eksempler?

Avslutning (5 min)

30. Er det noe du har lyst å legge til avslutningsvis?

Er det greit om jeg kontakter deg hvis jeg har ytterligere spørsmål, pr. mail eller telefon?

Takk for at du tok deg tid til å stille til intervju.