Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 97431

Bacheloroppgave - Bedriftsutvikling for SMB

Bacheloroppgave

Uniprint AS - Rekruttering og kompetanseinnhenting i gründerbedrifter i vekst

Navn:	Kristine Skaalvik Birkeland, Ida Kristin Jensen, Karoline Ytre-Arna Heggdal

Utlevering:	09.01.2017 09.00
Innlevering:	02.06.2017 12.00

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med fordypningsfaget BST 9742 Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter. Oppgaven markerer slutten på en treårig bachelorgrad i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Vår valgte problemstilling har gitt oss muligheten til å fordype oss om emnet i krysningsfeltet mellom gründervirksomhet og rekruttering - to disipliner som hver for seg har blitt viet mye oppmerksomhet, men som i stor grad har blitt neglisjert kombinert. På grunn av lite tilgjengelig teori og begrenset forskning på emnet har prosessen til tider vært krevende og utfordrende. Det har derfor også vært spennende, og vi tror og håper at vår oppgave kan bidra med ytterligere kunnskap og forståelse innenfor emnet. Målet er at gründerbedrifter i vekst kan dra nytte av arbeidet vi har lagt i denne oppgaven.

Våre funn, analyser og anbefalinger baserer seg på seks semistrukturerte dybdeintervju av gründere som selv har vært gjennom rekruttering og kompetanseinnhenting i en vekstfase. Vi vil rette en spesiell takk til de som velvillig har satt av tid til å la seg intervjue og som har ønsket å dele sine erfaringer med oss.

Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet til Uniprint som har stilt opp gjennom hele prosessen. Vi håper arbeidet kan være til nytte for dere. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Robert Ingvaldsen, som har bidratt med verdifull kritikk og gode innspill når vi har hatt behov for det.

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammendrag v

2.0 Innledning 1

2.1 Oppbygging av oppgave 1

2.2 Presentasjon av bedrift 1

2.3 Formålet med oppgaven 2

2.4 Problemstilling og begrunnelse 3

2.5 Innsnevring og antakelser 3

2.6 Begrepsavklaring 4

3.0 Teori 5

3.1 Organisasjonsstruktur i endring 5

3.1.1 Fra oppstart til vekst 5

3.2 HRM i gründerbedrifter 6

3.3 Rekruttering 6

3.3.1 Rekruttering i gründerbedrifter 6

3.3.2 Rekrutteringskilder 7

3.3.3 Tilknytningsformer 9

3.4 Strategisk rekruttering 10

3.4.1 Sekstrinns-modellen 10

3.5 Ledelse 13

3.5.1 Endring i ledelsesbehov i en vekstfase 13

3.5.2 Fra gründer til leder 13

4.0 Metode 14

4.1 Valg av forskningsdesign og metode 14

4.2. Casestudie 14

4.3 Metodevalg 15

4.3.1 Dybdeintervju 15

4.3.2 Observasjon 15

4.4 Utvalg og gjennomføring 16

4.4.1 Utvalg 16

4.4.2 Gjennomføring 16

4.4.3 Feilkilder 16

4.4.4 Validitet og relabilitet 17

5.0 Resultater og funn 18

5.1 intervjuobjektene 18

5.1.1 Ledelse og organisasjonsstruktur *18*
5.1.2 Rekrutteringskilder *19*
5.1.3 Atypiske tilknytningsformer *19*
5.1.4 Bekymringer knyttet til rekrutteringsprosessen *19*
5.2 Uniprint AS 21
5.2.1 Roller og organisasjonsstruktur *21*
5.2.2 Ledelse *21*
5.2.3 Rekruttering og bekymringer *22*
5.2.4 Kompetanse og kapasitet *23*
5.3.5 Økonomisk situasjon *23*
6.0 Analyse og drøfting 24
6.1 Nettverksrekruttering i oppstart og vekst 24
6.2 Balansen mellom kompetanse og personlige holdninger 26
6.3 Bekymringer i en sårbar fase 27
6.4 Bruken av atypiske tilknytningsformer 27
6.5 Ledelse 28
6.6 Uniprint sin situasjon 29
6.6.1 Egne refleksjoner over ledelse *29*
6.6.2 Refleksjoner rundt rekruttering *30*
6.6.3 Økonomisk analyse *31*
7.0 Konklusjon og anbefaling 33
7.1 Tiltaksplan 36
7.2 Strategisk plan på håndtering av ansettelse 38
8.0 Litteraturliste 40
9.0 Vedlegg 43
9.1 Sammendrag av intervjuene 43
9.2 Intervjumal 46
9.2.1 - Intervjumal for ansatte i Uniprint AS *46*
9.2.2 - Intervjumal for bedrifter *47*
9.3 Transkribering 49
9.3.1 - Aleksander Hanssen- Uniprint *49*
9.3.2 - Magnus Birkeland – Uniprint *53*
9.3.3 - Bedrift 1 ..... *58*
9.3.4 - Bedrift 2 ..... *62*
9.3.5 - Bedrift 3 ..... *66*

9.3.6 - Bedrift 4 ..... *70*
9.3.7 - Bedrift 5 ..... *76*
9.3.8 - Bedrift 6 ..... *80*
9.3.9 - Oversikt over kostnader knyttet til ansettelser *87*
9.3.10 - Månedlig omsetning/salgsinntekter *88*
9.3.11 - Resultatregnskap – Uniprint 2016 ..... *89*
9.3.12 - Resultatregnskap - Uniprint 2015 ..... *90*

Figurliste

Figur 1: Et multidimensjonalt rammeverk ……..…..8
Figur 2: Sekstrinnsmodell ……....11
Figur 3: Bakgrunn for bemanningsbehov ……....11
Figur 4: Stillingsbeskrivelser ……..……..11
Figur 5: Illustrasjon av sekstrinnmodellens siste trinn ……12
Figur 6: Oppsummering av Uniprints bekymringer og behov knyttet til rekruttering ……31
Figur 7: Uniprints utvikling i salgsinntekt ……...32
Figur 8: Kostnader knyttet til ufaglært og faglært kompetanse ……..….33
Figur 9: Sekstrinnsmodell eksemplifisert ……...…39

1.0 Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss utfordringer knyttet til innhenting av kompetanse og rekruttering for gründerbedrifter i overgangen mellom oppstart og vekst. Formålet med oppgaven er kartlegge hvordan profilerings- og tekstiltrykkbedriften Uniprint AS kan møte denne prosessen på best mulig måte. I vårt arbeid har vi oppdaget at forskningen i skjæringspunktet mellom gründervirksomhet og kompetanseinnhenting er mangelfull. Et delmål med denne oppgaven er derfor å bidra med empiri og oppmerksomhet til emnet. Uniprints spesifikke utfordring skapte grunnlaget for problemstillingen: "*Hvordan bør gründerbedriften Uniprint AS håndtere rekruttering og innhenting av kompetanse i en vekstfase?"*

For å besvare problemstillingen har vi presentert teori som vi har funnet som relevant for å kunne belyse problematikk i forbindelse med rekruttering og kompetanseinnhenting. Vi har så supplert eksisterende teori med empiri fra seks dybdeintervju av gründere som selv har vært gjennom en rekrutteringsprosess i en vekstfase. Drøfting av teori og funn fra dybdeintervjuene ble videre brukt som grunnlag i analysen av Uniprints situasjon. Analysen skapte så grunnlaget for den helhetlige strategiske planen vi har utarbeidet for Uniprint.

I likhet med oppgavens informanter er Uniprints største bekymring å binde kapital ved faste ansettelse. Flere av informantene opplyser at de har tatt i bruk atypisk arbeidskraft for å sikre større fleksibilitet når det er behov for kompetanse i tider med usikker økonomi. Våre funn støtter opp teori som sier at nettverk er den vanligste rekrutteringskilden for små bedrifter i oppstarts- og vekstfasen. Dette fordi det er enkelt og lite ressurskrevende. Nettverksrekruttering blir mindre vanlig etter hvert som bedriften får behov for mer spesialisert kompetanse og økonomien bedres. Det viser seg videre at både Uniprint og informantene er svært opptatt av at ansattes holdninger og verdier sammenfaller med bedriftens.

Det kan tenkes at Uniprint ikke opplever samme vekst som vi har tatt utgangspunkt i for denne oppgaven. Vår vurdering er likevel at oppgaven som helhet vil gi Uniprint verdifull innsikt i hvordan de bør håndtere prosessen.

2.0 Innledning

2.1 Oppbygging av oppgave

I oppgavens første del presenteres Uniprint som casebedrift, bakgrunn for vårt valg av tema og problemstilling, samt avgrensninger og antakelser for oppgaven. Deretter vil det redegjøres for det teoretiske rammeverket før vi presenterer hvilke forskningsmetoder og undersøkelsesdesign som er brukt for å behandle oppgavens resultater og funn. Kapittelet etterfølges av funn og resultater som tas med videre i en analyse- og drøftingsdel. Her har vi valgt å analysere informantenes informasjonsbidrag opp mot teori. Dette skaper grunnlaget for vår videre drøfting av Uniprints situasjon. Vi vil deretter konkludere med analysen og drøftingens viktigste funn, som legger grunnlaget for den videre anbefalingen. Avslutningsvis vil vi presentere en helhetlig handlingsplan for Uniprint for Uniprint på kort og lang sikt.

2.2 Presentasjon av bedrift

Uniprint AS (heretter omtalt som Uniprint) er en trykkeribedrift lokalisert i Langhus utenfor Oslo. Bedriften driver med profilering og tekstiltrykk, og hjelper kunder med produksjon av trykte motiver, logoer, illustrasjoner på klær, roll-ups og andre reklameartikler. Virksomheten ble startet opp av Aleksander Nøkleby Hanssen i 2012, og han drev Uniprint på deltid frem til midten av 2016. I juni 2016 ansatte han Magnus Birkeland på fulltid, og siden har begge to drevet Uniprint på heltid. De har begge har ett års utdannelse fra Handelshøyskolen BI som bedriftsøkonomer. Birkeland har også en bachelor i barnevernspedagogikk. Ingen av dem har erfaring fra tidligere bedriftsetableringer. Hvis vi ser bort fra bruken av en ekstern regnskapsfører er Hanssen og Birkeland bedriftens eneste ansatte.

Siden 2012 har de bygget opp en god kundebase med både tilbakevendende og nye kunder. Bare det siste året har de hatt omtrent 400 unike kunder. Store organisasjoner som NextGentel, VG og Jula har vært kunder hos dem. En stor andel av Uniprints kunder er idrettslag og russ.

Uniprint har rask levering, og Hanssen og Birkeland mener at dette er ett av bedriftens viktigste konkurransefortrinn. Alt av trykk og produksjon foregår i egne lokaler, noe som gjør det mulig å få levert produkter ferdig med trykk på dagen om nødvendig. Fra juni 2016 og til april 2017 har samlet vekst i salgsinntekter vært på 160%. Denne veksten markerer skiftet fra drift på deltid til heltid. Den sterke veksten i antall bestillinger har ført til vesentlig økning i arbeidsmengde. Dette gjør at Uniprint i dag står ovenfor underkapasitet knyttet til produksjon, og dermed øker risikoen for at Uniprint sitt viktigste konkurransefortrinn svekkes.

Uniprint bruker en ekstern leverandør for å kjøpe inn tekstil som brukes til trykk. Lokalet de bruker er av beskjeden størrelse, og deres faste kostnader er derfor lave. Det har ikke vært behov for å ta opp lån for å finansiere oppstarten. Dagens leiekontrakt utløper i mars 2018, og de må da finne seg nye lokaler. Den sterke veksten Uniprint opplever, gjør at de ser behov for å skaffe seg vesentlig større lokale når kontrakten løper ut.

Hanssen og Birkeland opplever at det går mye tid til den daglige driften av bedriften og lite tid til langsiktig og strategisk planlegging. Begge to sier at de har høye ambisjoner om vekst for bedriften, og ser behovet for å hente inn mer arbeidskraft.

2.3 Formålet med oppgaven

Gründerbedrifter mangler ofte økonomisk stabilitet, erfaring generelt og kunnskap om arbeidsmarked som større bedrifter gjerne har. Det gjør at det viktige arbeidet med å hente inn ny kompetanse byr på utfordringer som store etablerte bedrifter ikke trenger å ta stilling til i samme grad. På tross av dette er forskningen i krysningen mellom Human Resource Management (HRM) og gründervirksomhet oppsiktsvekkende mangelfull. Stort sett fokuserer eksisterende teori og forskning på de to emnene isolert, og rekrutterings- og bemanningsutfordringer i gründerbedrifter er i stor grad utelatt som empirisk utgangspunkt.

Overgangen mellom oppstart- og vekstfase er gjerne preget av økonomisk usikkerhet og ustabilitet, og det kan være bekymringsfullt å binde kapital i form av ansettelser. Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan

gründerbedrifter bør håndtere en rekrutteringsprosess i denne fasen. Videre ønsker vi å undersøke hvordan behovet for ledelse endrer seg samtidig som bedriftens ansattgruppe vokser. Med utgangspunkt i teori og datainnsamling håper vi å kunne identifisere risiko, utfordringer og bekymringer knyttet rekruttering og innhenting av kompetanse i Uniprint.

2.4 Problemstilling og begrunnelse

Uniprint befinner seg nå i overgangen mellom oppstartsfasen og vekstfasen. De er avhengig av å øke kapasiteten ved å hente inn kompetanse - for å overleve veksten de nå opplever. Usikker økonomi og manglende erfaring innen rekruttering gjør denne prosessen utfordrende. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan bør gründerbedriften Uniprint AS håndtere rekruttering og innhenting av kompetanse i en vekstfase?

Vårt mål er å bruke datainnsamling og funn til å utarbeide en konkret og helhetlig strategisk plan for Uniprint sitt rekrutteringsarbeid på kort og på lang sikt.

Ut i fra denne problemstillingen vil det blant annet være relevant å undersøke hvordan gründerbedrifter generelt forholder seg til bruken av faste ansettelser og atypiske tilknytningsformer. Vi vil se nærmere på hvilke rekrutteringskilder som er hensiktsmessige å ta i bruk for en bedrift med manglende erfaring innen rekruttering. Det vil også bli naturlig å se på behovet for endring og utøvelse av ledelse i en vekstfase.

2.5 Innsnevring og antakelser

Begrenset tid og ressurser gjør at vi først og fremst ønsker å skape en oversikt som viser hvordan en gründerbedrift i overgangen fra oppstartsfasen til vekstfasen skal håndtere rekruttering og innhenting av kompetanse. Oppgavens omfang gjør at vi ikke har mulighet til å gå dypt inn i hvert enkelt aspekt ved denne problemstillingen. Vi har valgt å fokusere på de menneskelige ressurser som har sitt daglige virke i bedriften, og har derfor ikke inkludert styrearbeid som alternativ for å hente inn kompetanse i gründerbedrifter.

I samråd med daglig leder i Uniprint har vi valgt å ta utgangspunkt i at de har behov for å ansette rundt 5-6 personer i løpet av de neste ti årene. På bakgrunn av Uniprints korte levetid er det vanskelig å analysere deres økonomiske utvikling over tid. Dette fører til usikkerhet knyttet til hvordan veksten fremover vil se ut. Vi tar utgangspunkt i at årsresultatet vil øke med 100% de første to årene, og deretter med 30% de påfølgende 8 årene. Denne antakelsen er nødvendig å ta for å kunne svare på problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Det er ikke en eksakt analyse av forventet vekst. Om denne antakelsen viser seg å ikke stemme vil denne oppgaven likevel gi verdifull innsikt i rekrutteringsprosessen for Uniprint.

2.6 Begrepsavklaring

Entreprenør/gründer: En person som har etablert en virksomhet eller et foretak, og som står for hele eller deler av virksomhetens risiko, omtales som en gründer. Schumpeter (1983) forklarte gründere som mennesker som bruker tilgjengelige ressurser på nye måter. Det engelske ordet for gründer er *entrepreneur*. I Norge brukes betegnelsen entreprenør ofte som aktører i bygg- og anleggsvirksomhet. I denne oppgaven vil ordet entreprenør svare til den engelske betydningen.

Oppstartsbedrift: Brukes i denne oppgaven om gründerbedrift. Disse begrepene brukes om hverandre.

Små bedrifter vs. gründerbedrifter: I arbeidet med oppgavens teoretiske grunnlag er det viktig å være klar over skillet mellom små bedrifter og oppstartsbedrifter. Ikke alle små bedrifter er gründerbedrifter som ønsker vekst, og ikke alle gründerbedrifter er små. I Norge regner en bedrifter som små dersom de har under 20 ansatte. Noen utfordringer kan være felles grunnet bedriftens størrelse, mens andre utfordringer er spesifikke og kun for oppstartsbedrifter.

Kandidat: I denne sammenhengen brukes ordet kandidat om personer vurderes til en aktuell stilling.

Informant: Intervjuobjektene fra bedriftsintervjuene vil i denne delen av oppgaven omtales som informanter.

3.0 Teori

Teorigrunnlaget i oppgaven forsøker å belyse den valgte problemstillingen fra flere sider. For å oppnå god forståelse og innsikt i pågående forskning er det viktig med kritisk gjennomgang av litteraturen om emnet. I arbeidet med eksisterende empiri og teori har vi sett at forskningen i krysningen mellom gründervirksomhet og HRM (og spesielt rekruttering) er mangelfull.

For å legge et teoretisk grunnlag for resten av oppgaven har vi inkludert generell teori om gründerbedrifters forhold til vekst. Videre er teori om gründervirksomheters holdninger til rekruttering og innhenting av kompetanse i oppstarts- og vekstfase sentralt. For å binde det hele sammen har vi til slutt vendt blikket mot ledelsesaspektet ved vekst og rekruttering i gründerbedrifter.

3.1 Organisasjonsstruktur i endring

3.1.1 Fra oppstart til vekst

Bedriftens livssyklus kan deles opp i tre stadier; gründerfasen (oppstartsfasen), vekstfasen og driftsfasen (Dahle, Verde & Dagestad, 2012, s. 11). Henry Mintzberg presenterte i 1979 fire vekstperspektiv for en bedrift; finansiell-, strategisk-, strukturell og organisatorisk vekst. Perspektivene viser fire ulike sider av samme underliggende prosess, men det kan være nyttig å se på dem isolert.

Strukturell vekst omhandler endring i oppbygningen og maktstrukturen i bedriften etter hvert som den vokser. Nyoppstartede bedrifter er normalt preget av flat og uformell struktur hvor gründeren selv er ansvarlig for det meste. Når bedriften vokser og flere ansatte tilkommer, vil behovet for kontroll og ledelse endres (Wickham, 2006, s.530). Churchill og Lewis (1983) beskriver organisasjonen i vekstfasen som enkel av struktur, og at den fremdeles har et begrenset antall ansatte. Det utvikler seg et tydeligere skille mellom leder og ansatt etterhvert som bedriften vokser. Organisatorisk vekst beskriver forandringen i en organisasjons kultur, prosesser og holdninger. Dette inkluderer også endringene i ledelsesbehov (Wickham, 2006, s.533). Bedriften opplever større behov for tydelig ledelse ettersom arbeidsmengden og antall ansatte øker. Strategisk vekst beskriver endringene i måten organisasjonen samhandler med sine omgivelser på, mens

finansiell vekst omhandler utvikling i bedriftens økonomiske posisjon. (Mintzberg, 1979)

3.2 HRM i gründerbedrifter

HRM omhandler ledelse og organisering av menneskelige ressurser i organisasjoner. Mikkelsen og Laudal (2016) definerer HRM som *"et sett av aktiviteter som under hensyntagende til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjonen.*". HRM-aktiviteter har den fellesnevneren at det handler om hvordan ledelse kan brukes for å styrke de ansattes innsats, kompetanse og kapasitet.

I følge Mikkelsen og Laudal (2016) er HRM en kritisk faktor for virksomheters suksess, og det er således et viktig teoretisk fagfelt for alle bedrifter. I en oppstart- og vekstfase vil HRM-relaterte arbeidsoppgaver gjerne tilfalle gründeren eller gründerne bak selskapet. Baron (2003) foreslår at manglende fokus på HRM i en bedrifts oppstarts- og vekstfase kan være en faktor i bedrifters manglende overlevelsesevne.

Forskningen utført på HRM og rekruttering har i stor grad utelatt entreprenørbedrifter som empirisk kontekst, noe som gjør at forskningen i krysningspunktet mellom entreprenørskap og HRM er mangelfull. (Cardon 2003.

3.3 Rekruttering

3.3.1 Rekruttering i gründerbedrifter

Flere empiriske studier har ifølge Brüderl, Preisendörfer og Ziegler (1992, s.228) vist at overlevelse og vekst i nyetableringer er sterkt avhengige av kompetente og erfarne ansatte. Dal Zotto og Gustafsson (2008, s.91) hevder at HRM-praksisene, og spesielt holdninger til rekruttering og kompetanseinnhenting i en bedrift kan betraktes som et av de viktigste kompetanseområdene for rask vekst.

I oppstartsfasen har bedriften behov for mangfoldig arbeidskraft. Mangelfullt fokus på rekruttering og personalutvikling i gründerbedrifter kan føre til at

personalets utvikling uteblir og at bedriften i verste fall mangler vesentlig kompetanse (Dal Zotto, 2008, s.91). Bedriftens overlevelse og vekst vil være avhengig av gründererens praktiske kunnskap om prinsipper innen fagfeltet HRM (Cardon & Stevens, 2004, s.298). Gründerens vilje og evne til å tilegne seg kunnskap vil ha stor innvirkning for organisasjonens prestasjoner.

Etter hvert som bedriften beveger seg over i en vekstfase vil det vokse frem et behov for spesialkompetanse knyttet til blant annet økonomi, markedsføring og administrativ støtte (Nesheim & Bastesen, 2008, s. 44-46). Hvis bedriften ikke følger opp gapet mellom faktisk og nødvendig kompetanse vil det kunne gå utover bedriftens evne til å håndtere sine kunder, og således kunne hindre bedriften i å oppnå vekst.

I følge Cardon (2003, s.358) er rekrutteringsprosessen i gründerbedrifter gjerne annerledes enn i større og mer etablerte bedrifter. Organisasjons- og rekrutteringspraksis i gründerbedrifter er gjerne et resultat av improvisasjon og prøving og feiling. (Leung, Zhang, Wong & Foo, 2006, s. 678)

Utfordringer for gründerbedrifter i en rekrutteringsprosess er mangelen på en klar identitet, at man har vansker med å trekke til seg kompetanse, at man mangler legitimitet som arbeidsgiver, og at bedriften generelt har knappe ressurser (Nesheim & Bastesen, 2008, s.39). Hannan og Freeman (1984) poengterer at mangel på erfaring og kapital gjør det å hente inn ny kompetanse mer utfordrende og risikofylt. I en oppstarts- og vekstfase er bedriften gjerne preget av usikkerhet og ujevn inntjening, noe som medfører at den økonomiske forpliktelsen ofte blir en stor bekymring. Under vurdering av nyansettelse, er det derfor kritisk at bedriften har vurdert både de kortsiktige og langsiktige kostnadene. En bør foreta en nøye økonomisk analyse for å få et realistisk syn på hva bedriften har råd til. (O'Meara, 2013)

3.3.2 Rekrutteringskilder

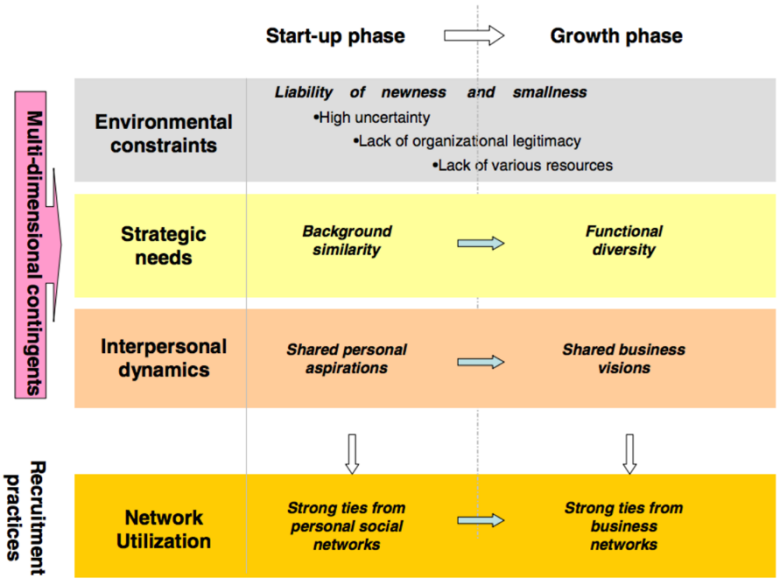
Litteratur indikerer at gründerbedrifter svært ofte skaffer nye ansatte gjennom eget nettverk (Leung et al., 2006, s.669). I begynnelsen er det vanlig å ansette mennesker gründeren ser på som lidenskapelig og som er villig til å legge mye tid

og arbeid i bedriften. I oppstartsfasen blir det gjerne rekruttert fra sosiale nettverk, mens det senere i vekstfasen nesten utelukkende hentes kompetanse fra forretningsmessige nettverk. (Leung et al., 2006, s.669)

Personlige sosiale nettverk består av venner, bekjente, familie og slekt med lik bakgrunn som gründeren. Å rekruttere herfra er lite kostnadskrevende samtidig som det er en enkel måte for gründeren å komme i kontakt med potensielle ansatte på.

Etter hvert som bedriften går gjennom en vekstfase blir spesialisert kunnskap og kompetanse mer verdsatt (Swiercz & Lydon, 2002). For å dekke kompetansebehovet blir gründeren nødt til å se etter ansatte utenfor sitt personlige sosiale nettverk.

Dal Zotto og Gustafsson (2008, s.92) poengterer at det ikke nødvendigvis er samme type mennesker som ansettes i starten av en bedriftsetablering i forhold til senere i en vekstfase. Et potensielt problem for gründerne kan derfor være manglende evne til å forutsi hvordan et individ ansatt i oppstartsfasen vil passe inn i bedriften på et senere tidspunkt. Rekruttering gjennom sosiale og personlige nettverk i løpet av oppstartsfasen kan være med på å forsterke dette problemet (Dal Zotto & Gustafsson, 2008, s.92). Figuren nedenfor viser fokusskiftet i rekrutteringsprosessen fra oppstartsfasen til vekstfasen.



Figur 1: Et multidimensjonalt rammeverk. A. Leung et al. / Journal of Business Venturing 21 (2006) 664–686

3.3.3 Tilknytningsformer

Fast ansettelse er den vanligste tilknytningsformen, og er det klassiske to-parforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ulempen med fast ansettelse er begrensingen på fleksibilitet. Spesielt utfordrende er det for oppstartsbedrifter som kan oppleve at knappe økonomiske ressurser blir bundet til høye faste lønnskostnader. Ustabil arbeidsmengde og usikker inntjening gjør at bedriftene ofte ikke har økonomisk grunnlag for å ansette noen fast. (Nesheim og Bastesen, 2008, s. 44)

Når behovet for nødvendig kvalifikasjon, personell og kompetanse øker, men økonomien ikke er stabil nok, kan det være aktuelt å vurdere andre typer tilknytningsformer (Nesheim og Bastesen, 2008, s. 42). Tilknytningsformer som går utenfor fast ansettelse kalles gjerne atypiske tilknytningsformer. I følge Matsuik (1997) kan det være mindre tidkrevende å hente inn en atypisk arbeidstaker. Den største grunnen for å ta i bruk atypiske tilknytningsformer er fleksibilitet. Selv om Matsuik (1997) mener at atypisk arbeidskraft ikke er mindre kostbart enn faste ansettelser i seg selv, gir det likevel større økonomisk fleksibilitet å kunne ansette noen under forutsetningen om at arbeidsforholdet er kortvarig eller midlertidig.

Midlertidig ansettelse vil si at man ansetter for en avtalt periode. Midlertidig ansettelse gjør at bedrifter kan påta seg lønnsforpliktelser i perioder. I følge OECD sin indeks er Norge et av de landene som har strengest reguleringer i forbindelse med midlertidig ansettelse og andre kortvarige tilknytningsformer, da det i utgangspunktet skal ansettes uten tidsbegrensning (Endringslov til arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven, 2014-2015, s. 98). Å ansette noen på midlertidig basis er ifølge norsk lov kun tillatt dersom særskilte krav er oppfylt. (AML § 14-9, 1.ledd)

Innleid arbeidskraft kan være arbeidskraft fra bemanningsbyråer, konsulentfirmaer eller selvstendige næringsdrivende (f.eks freelansere) (Cardon, 2003, 295-323). For å unngå risiko knyttet til de faste kostnadene som hører med et fast arbeidsforhold kan det være en god idé å benytte seg av innleid

arbeidskraft. Innleid arbeidskraft gir også mer fleksibilitet og læring av ny kunnskap. (Nesheim, Olsen, & Kalleberg, 2007. s. 247)

Bruken av innleid arbeidskraft eller midlertidig ansettelse kan være hensiktsmessig å benytte seg av i perioder med høy etterspørsel for å unngå å øke sine faste stillinger, da etterspørselen kan være midlertidig (Matsuik, 1997). Ulemper kan være at man ikke sikrer at kunnskapen som skapes av den ansatte blir i bedriften, manglende tilgjengelighet eller at de som er innleid har andre mål enn bedriften. Innleid arbeidskraft kan også gå utover tilliten de faste ansatte har til bedriften og ledelsen. Det kan forklares ved at de ansatte i bedriften og de innleide får forskjellige kompensasjon, noe som kan være en frustrasjonskilde. Tilstedeværelsen til de som er innleid kan også føre til at de ansatte i bedriften føler at deres stilling kan være truet ved at de kan bli erstattet. (Pearce, 1993)

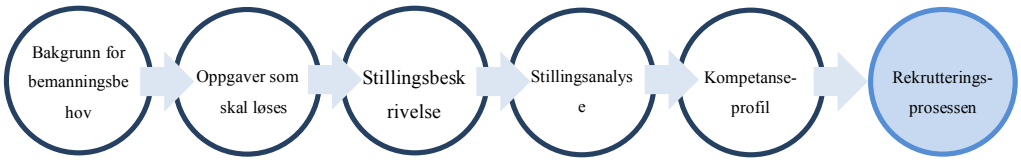
3.4 Strategisk rekruttering

Rekrutteringsprosessen varierer fra bedrift til bedrift, men felles er at organisasjoner og bedrifter ofte investerer mye tid, penger og krefter i å finne personer som kan skape verdi- og lede bedriften til suksess (O'Meara, 2013 s.3). Ployhart (2006, s.868) påpeker likevel at organisasjonens beslutningstakere ikke forstår- eller vet å bruke og utnytte rekruttering optimalt. For å opparbeide en organisasjonskultur som gjenspeiler bedriftens felles verdier og normer kan det derfor være nyttig å ha en strategisk tilnærming til rekrutteringsprosessen. Med dette menes at en ser på rekrutteringsprosessen som en konkret, trinnvis plan for å nå et mål om å finne den riktige ansatte.

3.4.1 Sekstrinns-modellen

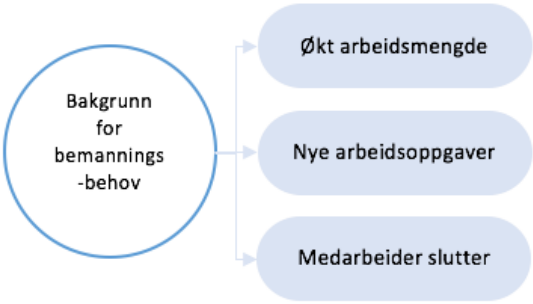
Et eksempel på et strategisk rekrutteringsverktøy er Sørebø og Fredriksens (2013) sekstrinns-modell. Denne modellen er en trinnvis fremgangsmåte for å finne den mest egnede kandidaten i en rekrutteringsprosess. Formålet med modellen er å sikre seg kompetente, motiverte og tilfredse medarbeidere. Ansatte kan være bedriftens viktigste ressurs. Det er derfor viktig å utføre grundig forarbeid og analyse av bedriftens behov, slik at rekrutteringen gir tilfredsstillende resultater. Selv om modellen er rettet mot varehandel, er det allikevel flere momenter som kan benyttes i andre bransjer.

Sekstrinnsmodellen følger trinnvis følgende steg; bakgrunnen for bemanningsbehovet (1), oppgaver som skal løses (2), stillingsanalysen (3), stillingsbeskrivelsen (4), kompetanseprofilen (5) og rekrutteringsprosessen (6) (Fredriksen og Sørebø, 2013, s.43). Trinnene gjenspeiler at man som arbeidsgiver foretar grundig planlegging knyttet til bedriftens behov.



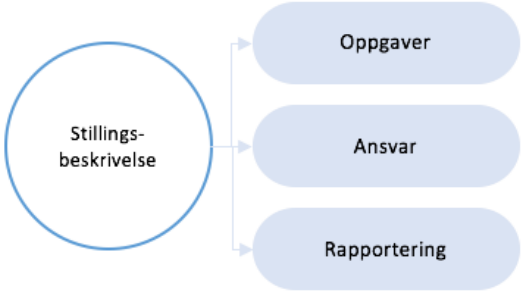
Figur 2: Fredriksens og Sørebøs (2013) sekstrinnsmodell illustrert.

Det første trinnet i prosessen kan regnes som kjernen i rekrutteringsbehovet - hvorfor har bedriften et bemanningsbehov? Behovet kan stamme fra økt arbeidsmengde, nye arbeidsoppgaver eller at en medarbeider slutter. En må avdekke hvilke behov som har oppstått, og ut i fra dette foreslå ulike løsningsalternativ. I trinn nummer to må en avdekke hvilke uløste arbeidsoppgaven virksomheten står overfor.



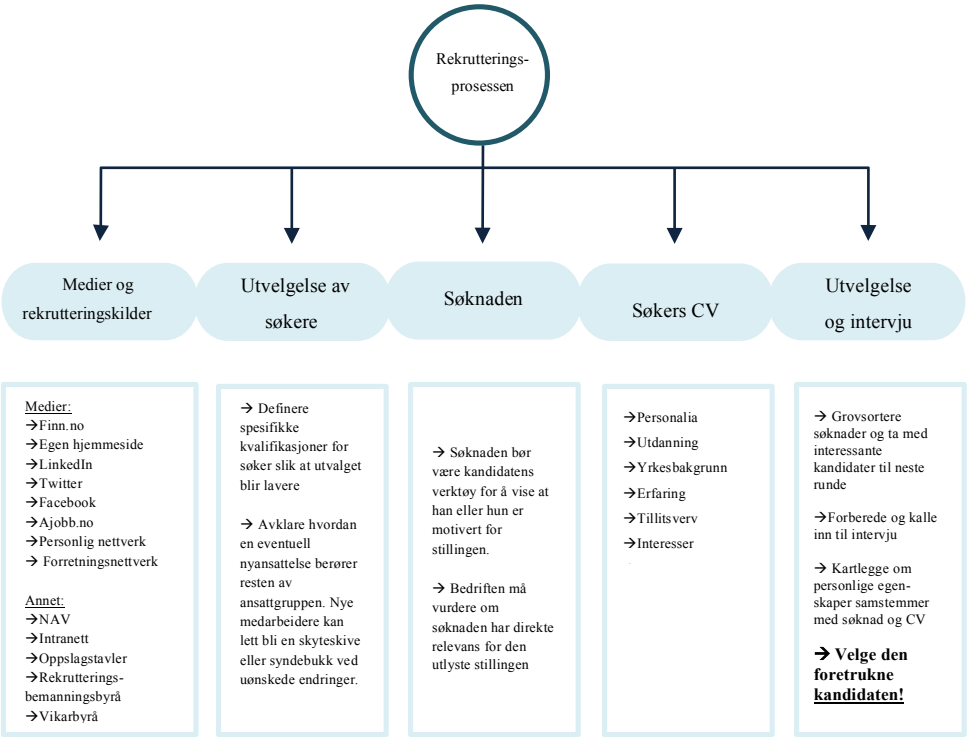
Figur 3. Fredriksens og Sørbøs (2013): Bakgrunn for bemanningsbehov

Ser man at det skal være aktuelt med en nyansettelse grunnet uløste arbeidsoppgaver, bør man foreta en grundig stillingsanalyse. Målet her er å konkretisere stillingsinnholdet og bringe klarhet i stillingens omfang. Her bør det avklares hvilke oppgaver og hvor mye ansvar den ansatte skal ha, samt hvordan han eller hun skal rapportere sitt arbeid Denne analysen vil være grunnlaget for det neste trinnet i prosessen, nemlig å utarbeide en stillingsbeskrivelse. Stillingsbeskrivelsen er gjerne en konklusjon av stillingsanalysen. Før stillingen utlyses bør arbeidsgiveren også



Figur 4. Fredriksens og Sørbøs (2013): Stillingsbeskrivelse

være klar over hvilke kompetansebehov stillingen krever, i trinnet kalt kompetanseprofil. Utdanning, tidligere erfaringer eller andre typer kompetanse som trengs for stillingen er vesentlig å analysere her. På denne måten innsnevres søkerprofilen. Når arbeidsgiver har gått gjennom alle disse trinnene grundig, kan selve rekrutteringsprosessen starte.



Figur 5. Fredriksens og Sørbøs: Illustrasjon av sekstrinnmodellens siste trinn

Rekrutteringsprosessen er siste trinn i sekstrinnsmodellen. Første valg man tar er valg av medie- eller rekrutteringskilde, som er avgjørende for hvordan man skal tiltrekke seg ulike søkere. Videre bør man vurdere hvilke krav man setter til søkeren, både personlige og ønsket kompetanseprofil. Dette kommer frem i stillingsbeskrivelsen. Arbeidsgiver må så vurdere søknaden etter ulike subjektive krav. Her kan det blant annet kan være viktig å reflektere over søkerens motivasjon og ellers øvrige krav en setter til en søkers søknad og CV. Søkerens CV må så sammenlignes med den formelle kompetanseprofilen som er identifisert i tidligere faser. Yrkesbakgrunn, utdannelse, tidligere verv og interesser kan være viktige faktorer her. Avslutningsvis velger arbeidsgiver ut de søkere som samstemmer mest med stillingsbeskrivelsen og kompetanseprofilen. Etter intervjuprosessen velger bedriften passende kandidat for stillingen.

3.5 Ledelse

3.5.1 Endring i ledelsesbehov i en vekstfase

Gjennom en bedrifts vekstfase vil behovet for ledelse endre seg (Wickham, 2006, s.530). En økning i etterspørsel kan for eksempel resultere i behovet for flere ansatte, som igjen resulterer i økt behov for ledelse og intern struktur. I vekstfasen vil behovet for et tydeligere skille mellom medarbeider og leder vokse frem, og noen må påta seg ansvar for arbeidsoppgaver som kanskje ikke før eksisterte (Churchill og Lewis, 1983, s.37). Lederskap er en avgjørende faktor for å lede en virksomhet gjennom en vekstfase (Fredriksen & Sørebø, 2013). Hurtig vekst kan sette stort press på å utforme tydelig ledelse på kort tid.

3.5.2 Fra gründer til leder

Lederskap i gründerbedrifter kan forklares som *"evnen til å påvirke og lede en gruppe ansatte mot et felles mål i et dynamisk og skiftende miljø"* (Gupta, MacMillan og Surie, 2004, s.242). Etter hvert som bedriften og ansattgruppen vokser får gründeren en naturlig lederrolle i bedriften. Overgangen fra gründer til leder innebærer et skifte i type arbeidsoppgaver. Gründeren går bort fra å fokusere på den daglige driften til å bruke mer tid på langsiktig og strategisk planlegging.

Johnsen og Bureid (1986) mener at viktige egenskaper ved en leder gjennom en vekstfase er evnen til å kunne løse nye oppgaver og tilpasningsdyktigheten i stadige omstillinger. Man bør derfor vurdere om dette er noe man ønsker og ikke minst klarer å håndtere.

På en annen side påpeker Timmons (1999, referert i Widding & Jenssen, 2008) at det å etablere en potensiell vekstbedrift krever dynamiske lederegenskaper. Han mener også at den 'typiske' gründeren besitter gode egenskaper for å håndtere vekst, og at gründeren derfor i mange tilfeller egner seg som bedriftens leder. Typiske personlighetstrekk man finner hos gründere er eksempelvis lidenskap, høy motivasjon og gode samarbeidsevner. (Timmons,1999, referert i Widding & Jenssen, 2008)

4.0 Metode

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan Uniprint bør håndtere rekruttering og innhenting av kompetanse i en vekstfase. For å kunne besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte er det vesentlig å ta i bruk relevant og god metode. Dette kapittelet vil ta for seg redegjørelsen av våre metodevalg og eventuelle styrker og svakheter ved disse. Oppgaven vil bestå av både primær- og sekundærdata.

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Forskningsdesign beskriver den overordnede planen til den valgte problemstillingen, og skal gi grunnlag for drøfting og videre anbefalinger (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010). Vi har allerede konstatert at krysningen mellom HRM/rekruttering og entreprenørbedrifter er områder som har blitt lite forsket på tidligere. I slike tilfeller hvor man vet lite om forskningsområdet er det mest hensiktsmessig å ta i bruk eksplorativt (utforskende) forskningsdesign. (Gripsrud et al., 2010)

Kvalitativ metode gir oppgaven den dybde og fleksibilitet som kreves for høyest mulig reliabilitet og validitet. Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode ved at det genererer dyp kunnskap om ulike emner, og gjerne inkluderer personlige erfaringer. Dette gjør den kvalitative metoden spesielt hensiktsmessig når en skal undersøke fenomener en ikke kjenner spesielt godt og når man ønsker dyp forståelse for et emne. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 28)

4.2. Casestudie

Mehmetoglu (2004) har definert casestudie som: “en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case”. Med den valgte problemstillingen ønsker vi å finne svar på hvordan Uniprint kan håndtere rekruttering og ledelse i forbindelse med den veksten de opplever. Oppgaven kan derfor regnes som en case-studie. I følge Yin (2014) bør en god casestudie sikte på å bruke så mange kilder som mulig.

Det er både fordeler og ulemper ved å basere studier på et spesifikt case. Fordi resultatene er basert på en fordypning i ett case vil forskerens subjektivitet ha innvirkning på datainnsamling, analyse og tolkning. På bakgrunn av dette er det en oppfatning at casestudier i seg selv ikke har noen vitenskapelig verdi. Grønmo (2016) mener likevel at en kan bruke casestudier som utgangspunkt for større teoretisk generalisering. Således kan denne oppgaven være en bidragsyter for videre forskning innenfor emnet.

4.3 Metodevalg

4.3.1 Dybdeintervju

Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervju med Uniprint sine to ansatte. Hensikten med intervjuene var i stor grad å kunne kartlegge de to medarbeidernes separate opplevelse av blant annet arbeidsoppgaver, organisasjonsstruktur og arbeidsfordeling. Hovedmålet var å oppnå bedre forståelse rundt organisasjonen og hvordan arbeidshverdagen ser ut.

Vi har også valgt å gjennomføre dybdeintervju med gründere fra seks ulike oppstartsbedrifter. De har alle vært gjennom en rekrutteringsprosess som følge av økt vekst- og kompetansebehov. Hensikten med intervjuene var å kartlegge hvordan bedriftene har håndtert rekruttering i en vekstfase og hvilke tiltak de har gjort rundt det å gå fra å være gründer til å bli leder for en ansattgruppe.

4.3.2 Observasjon

Thagaard (2009, s.71) skiller mellom *forsker som passiv observatør* og *forsker som deltaker.* Når forskeren kun fungerer som passiv observatør unngår han eller hun å stille spørsmål eller gjøre ting som kan ha innvirkning på objektene som observeres. For at dette skal være hensiktsmessig må observatøren ha god kjennskap til miljøet som skal observeres, slik at han eller hun evner å selektere bort irrelevant informasjon. Dersom observatøren opptrer som deltaker vil han eller hun operere på lik linje med informantene. I slike tilfeller er det avgjørende at det er forsvarlig for en utenforstående å kunne delta uten særlige forkunnskaper. En tredje observasjonsmetode er at observatøren kan opptre som "lærling" i en opplæringsprosess. Da vil observatøren observere samtidig som han eller hun blir lært opp av informantene.

Vi valgte å ta i bruk deltakende observasjon. Observatøren fikk da muligheten til å plukke opp relasjonsforholdet mellom de ansatte, rollefordeling og hvordan strukturen generelt var ved å ta en aktiv del i arbeidshverdagen. I perioder uten arbeidsopplæring var vedkommende passiv observatør.

4.4 Utvalg og gjennomføring

4.4.1 Utvalg

I arbeidet med oppgaven er det gjennomført dybdeintervju med seks ulike gründerbedrifter. Vi valgte bedrifter som befant seg i ulike deler av en vekstfase og som hadde vært gjennom en rekrutteringsprosess. Vi stilte ikke noe bransjekrav i letingen etter informanter. For å sikre høyest mulig validitet ønsket vi at intervjuobjektet enten var gründeren av selskapet, eller en sentral person som var involvert i rekrutteringsprosessen gjennom vekstfasen. Slik kunne vi sikre at vedkommende hadde personlig erfaring knyttet til emnet.

4.4.2 Gjennomføring

I arbeidet med intervjuguidene for de åtte dybdeintervjuene la vi spesielt vekt på å formulere tydelige og ikke-ledende spørsmål. Intervjuene ble gjennomført semi-strukturert, noe som gav oss mulighet til å undersøke temaet nøye, samtidig som informanten hadde muligheten til å forklare dypere eller bygge på sine svar dersom vi hadde oppfølgingsspørsmål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Intervjuguidene ligger vedlagt i vedlegg 9.1 og 9.2.

Intervjuene med de ansatte i Uniprint ble gjennomført i Uniprints lokaler. Fire av seks bedriftsintervjuer ble gjennomført over telefon på grunn av bedriftenes lokasjon. De øvrige to ble gjennomført ved de respektive bedriftenes egne lokaler.

4.4.3 Feilkilder

Manglende intervjuerfaring kan ha satt sitt preg på den muntlige spørsmålsformuleringen, kroppsspråk og generelt gjennomføringen av intervjuet. Gjennom prosessen opplevde alle at vi ble mer trygg i gjennomføring av intervju. Det kan derfor tenkes at gjennomføringen av de siste intervjuene var på en bedre

måte enn de første. Vi tror likevel ikke at dette har hatt stor innvirkning på intervjuobjektenes svar.

En av oppgavens forfattere er et nært familiemedlem av en av Uniprints ansatte. For å unngå at dette kunne bli en mulig feilkilde gjennomførte et annet gruppemedlem intervjuene med Uniprints ansatte.

4.4.4 Validitet og relabilitet

Validitet og reliabilitet er prinsipielle kvalitetskrav til målinger. Reliabilitet måler graden av konsistens i studiens resultat dersom en annen forsker hadde gjennomført den samme studien med samme metodiske verktøy (Hammersley, 1992, s 62). Validitet viser hvilken grad studien representerer det en faktisk en ønsker å måle (Hammersley, 1992, s 57). Validitet kan igjen deles inn i to hovedtyper; intern- og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som undersøkes. Ekstern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. (Reve, 1985 s.63)

Selv om vi har fått fyldige og nyttige svar fra våre seks utvalgte intervjuobjekter har vi ikke nok grunnlag til å hevde at funnene her er representativt for alle gründerbedrifter som går gjennom eller har gått gjennom en vekstfase. Flere intervjuobjekter, eller en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming til problemstilling kunne ha styrket reliabiliteten i oppgaven ytterligere.

Tidsrommet mellom oppstartsfasen og etableringsfasen kan være stor. I etterkant ser vi at oppgavens interne validitet kunne vært styrket dersom vi hadde fokusert på å finne bedrifter på samme sted innenfor dette tidsrommet. Noen av våre intervjuobjekter hadde nylig opplevd vekst, mens andre var i den samme fasen for noen år siden. Hadde vi innhentet informanter i samme fase ville dette økt sannsynligheten for at alle intervjuobjektene hadde omtrent samme perspektiv på sin egen vekst- og rekrutteringsprosess.

Det er i henhold til Yin (2014) å foretrekke multiple casestudier fremfor single casestudier. Dette er fordi funnene i multiple casestudier i større grad kan sammenlignes og dermed generaliseres. Det er derfor vanskelig å si om resultatene fra denne *ene* oppgaven, som en single casestudie, kan overføres til andre bedrifter og organisasjoner. Dette begrenser oppgavens eksterne validitet. De funn og anbefalinger gjort i oppgaven er basert på vurdering av teori og datainnsamling. Selv om det ikke er tilstrekkelig grunnlag for å hevde at resultatene kan generaliseres og overføres til andre case er vår oppfatning likevel at validiteten og reliabiliteten i oppgaven er god, sett i lys av oppgavens hovedformål. Etter vår oppfatning er det derfor grunnlag til å mene at oppgavens resultater og funn er relevant for Uniprints videre handlingsplan. Det må likevel påpekes at denne vurderingen vil være preget av subjektive tolkninger, selv om det er forsøkt å bruke et objektivt perspektiv.

5.0 Resultater og funn

I denne delen vil vi gå gjennom våre funn i to deler. Vi vil først presentere funn gjort fra våre seks dybdeintervju med de eksterne bedriftene. Et sammendrag av de viktigste funnene i hvert av disse intervjuene er organisert som en tabell og lagt ved som vedlegg (Vedlegg 9.1). Videre vil vi se på funn fra Uniprint. Disse er basert på både dybdeintervju og observasjon.

5.1 intervjuobjektene

5.1.1 Ledelse og organisasjonsstruktur

Intervjuobjektene hadde forskjellig opplevelse av det å gå fra rollen som gründer til å skulle lede en gruppe ansatte. Det kommer frem at fem av informantene har vært gjennom en “kompis-fase” med flat struktur og udefinerte, overlappende arbeidsroller (Vedlegg 9.1). Mens noen så på overgangen fra gründer til leder som relativt uproblematisk, var det andre som oppfattet seg selv som lite kvalifisert for oppgaven som leder.

Det fremkommer av intervjuene at organisasjonsstrukturen i alle bedriftene har utviklet seg til å bli mer rigid og byråkratisk etter å ha opplevd vekst. De har likevel fordelt mer konkrete roller i bedriften på ulike tidspunkter i vekstfasen.

Flere av bedriftene forklarer at ledelsesbehovet vokste etterhvert som bedriften ble større. Dette førte til økt behov for en strukturert tilnærming til ledelse.

5.1.2 Rekrutteringskilder

Alle informantene fortalte at de nesten utelukkende brukte nettverk i rekrutteringsarbeidet sitt i oppstarts- og tidlig vekstfase. Ingen skilte mellom personlig nettverk eller forretningsnettverk.

" Det er jo farlig i Norge å ansette folk som ikke leverer. Det er jo klart det er risiko å ansette en kompis ..."- Informant 1 (Vedlegg 9.3.3)

En informant reflekterte over risikoen ved å ansette noen en har personlige bånd med.

En av bedriftene gikk fra nettverksrekruttering og over til bemanningsbyrå etter hvert som bedriften vokste. Denne informanten forklarte at årsaken til dette valget var for å kjøpe seg fri fra risiko. Tre av bedriftene valgte derimot å utvikle egne, skreddersydde rekrutteringsprosesser for å sørge for at potensielle kandidater matcher bedriftens kultur, holdninger og verdier. Dette ble begrunnet med at den beste måten å rekruttere på er å ta styring selv. De resterende to informantene fortalte at de fortsatt så for seg å bruke nettverk i sin rekruttering fremover. Felles for de to sistnevnte bedriftene er at de fortsatt har det vi vil vurdere som et lavt antall ansatte - under fem stykker.

5.1.3 Atypiske tilknytningsformer

Halvparten av informantene informerte om at de har valgt å ta i bruk atypiske tilknytningsformer. Begrunnelsene var at bedriftene ikke hadde bruk for den ønskede kompetansen som en fulltidsstilling, og også at det var økonomisk fleksibelt.

5.1.4 Bekymringer knyttet til rekrutteringsprosessen

Det fremkommer av intervjuene at alle våre informanter har hatt en eller annen form for bekymring knyttet til det å ansette noen i en tidlig vekstfase. Fire av seks bedrifter har gått gjennom feilansettelser, noe de selv referer til som "*økonomisk katastrof*e" (Vedlegg 9.3.5) eller "*dyrt for bedriften*" (Vedlegg 9.3.6).

"… bommer du på en ansettelse så kan du faktisk ødelegge alt som har med likviditet og økonomi i selskapet." - Bedrift 3 (Vedlegg 9.3.5).

Bekymringene som går igjen i intervjuene kan oppsummeres i tre punkt; **(1)** å ha nok kapital til å kunne foreta seg ansettelser, **(2)** at kandidatens personlige egenskaper samsvarer med bedriftens preferanse og **(3)** at relasjonen er trygg.

(1) **Å ha nok kapital** til å kunne ansette de menneskene bedriften har behov for i kritiske faser stod frem som en faktor i fire av de seks intervjuene. Det poengteres at det er vanskelig å ansette noen fast samtidig som bedriften er i stor vekst fordi det i startfasen gjerne er korte økonomiske horisonter. For å hente inn den arbeidskraften og kompetansen som var nødvendig for å kunne vokse måtte det benyttes andre insentiver enn lønn (Vedlegg 9.3.3). I dette spesifikke tilfellet forklarte gründeren at de måtte få ansatte til å se langsiktig på arbeidsforholdet og motivere mot "bedre tider" gjennom vekstfasen.

(2) **Personlige egenskaper** fremstår som viktigere enn spesifikk kompetanse for bedriftene. Kandidaten må ha den nøkkel- og kjernekompetansen bedriften har bruk for, men i en liten bedrift er det viktig at personen fungerer på flere områder.

"*Fag er det som vi kaller en hygienefaktor, det må du bare ha i bunnen, du må være faglig flink, men det er ikke alle som har den personligheten som kreves …"* - Informant 2 (Vedlegg 9.3.4)

En kommentar som går igjen, er utfordringen ved å tiltrekke seg 'gode' folk. Et annet perspektiv er å ha ansatte som er tilstede og som leverer.

(3) **En trygg relasjon med en potensiell nyansatt** står frem som en viktig faktor for alle bedriftene. Felles for de ulike bedriftene, er at det er viktig å ansette en person som er til å stole på og som en vet vil gjøre en god jobb. Bedriftene uttrykker at det er de forankrede holdningene og verdiene som står frem som viktige egenskaper.

5.2 Uniprint AS

5.2.1 Roller og organisasjonsstruktur

Både Hanssen og Birkeland erkjenner at det er visse svakheter i Uniprints organisasjonsstruktur. Selv om de uttrykker at de har blitt "tvunget" til å få mer struktur etter å ha opplevd en viss vekst, er det fortsatt "løst og ustrukturert" (Vedlegg 9.3.2).

De har ingen stillingsbeskrivelser eller instrukser som gir et bilde av hvem som tar seg av hvilke oppgaver. Begge anser seg selv som "alt-mulig-menn" - dette på tross av at Hanssen er oppført som daglig leder og Birkeland som produksjonsmedarbeider. Både i intervjuet og under observasjonen kommer det frem at Hanssen tar seg av de fleste administrative arbeidsoppgaver som markedsføring, salg og kundekontakt, mens Birkeland bruker mest tid i produksjon. Begge er av den oppfatning at de har overlappende arbeidsoppgaver.

Begge gir uttrykk for at de er fornøyd med arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene, men Hanssen nevner derimot senere i intervjuet at arbeidsfordeling kunne vært noe tydeligere. De er også klar over at det på lengre sikt vil bli nødvendig å endre på dette ettersom bedriften får flere ansatte.

"... kunne gjerne hatt mer tid til å jobbe med utvikling av bedriften[...] Bruke mer tid på utvikling og mindre tid på den daglige driften med produksjon hadde vært bedre sånn for bedriften ..." - Birkeland (Vedlegg 9.3.5)

Birkeland og Hanssen bruker mye av sin tid på den daglige driften og oppfatter selv at dette kan gå på bekostning av den langsiktige og strategiske planleggingen. Begge er klar over at organisasjonsstrukturen og rollefordelingen nødvendigvis må endres etter hvert som veksten i bedriften fortsetter.

5.2.2 Ledelse

I Uniprint AS eier Hanssen og Birkeland 50% av aksjene hver. Hanssen er oppført som daglig leder og har ansvar for de fleste av bedriftens lederoppgaver. Hanssen

poengterer likevel at begge to er likestilt i bedriften og at han ikke er "sjefen" til Birkeland, selv om han tar flertallet av beslutningene i bedriften.

"Magnus (Birkeland) vil nok også ta på seg en lederrolle og få lederansvar for produksjon, og jeg salg" -Hanssen (Vedlegg 9.3.1)

Birkeland deler samme oppfatning og tror han vil ha mer ansvar knyttet til personal og generell ledelse etter hvert som bedriften vokser.

5.2.3 Rekruttering og bekymringer

Uniprint er bekymret for kapitalbindingen som følger med en fast ansettelse.

"...vi er redd for å bli stuck med noen. Så vi er ganske sårbare når man er to stykker og skal ansette et nytt menneske på heltid[...]Hvis mennesket viser seg å ikke fungere […]… da blir det plutselig en tredel av bedriften som har ansatte som ikke fungerer" –Birkeland (Vedlegg 9.3.2)

Birkeland legger vekt på viktighet av fleksibilitet og sier at de ikke ønsker å binde seg til "feil" ansatt i fasen de nå befinner seg i. Hanssen er bekymret for å ansette noen som ikke deler bedriftens vekstambisjoner. Han ser for seg å bygge team som drar i samme retning på lang sikt.

"Den største bekymringen er jo å ansette feil person som... ehh, som kanskje ikke vil ha de samme insentivene for videre vekst som vi ønsker her." -Hanssen (Vedlegg 9.3.1)

Det fremkommer av intervjuene at de begge er mindre bekymret for å ansette noen i en produksjonsstilling enn i en mer administrativ stilling. De mener likevel at den økonomiske kapitalbindingen fortsatt utgjør en trussel. De ser for seg å rekruttere en deltidsansatt på produksjon på kort sikt for dekke kapasitetsbehovet og for å frigjøre tid til langsiktig og strategisk planlegging.

5.2.4 Kompetanse og kapasitet

Både Hanssen og Birkeland har ett års utdannelse fra Handelshøyskolen BI. Birkeland har også en bachelor i barnevernspedagogikk. På kort sikt er det behov for ansatte en person til å ta seg av produksjon for å frigjøre arbeidskapasitet. Dette krever ikke formell kompetanse utover opplæring i bedriften.

> *"Ønsker å hente inn grafisk designer og programmerer for å bygge en bedre kundeopplevelse digitalt …"* -Hanssen (Vedlegg 9.3.1)

Uniprint trenger bistand til programmering og videreutvikling av hjemmesiden. De ser også for seg å lage en enklere bestillingsløsning på sikt for å bygge en bedre kundeopplevelse. Hanssen uttrykker at bedriften vil trenge kompetanse innen grafisk design, og at det på kort sikt er viktigst å hente inn noen som kan lette arbeidsmengden. Birkeland legger vekt på at salg og markedsføring vil være kompetansehull som må fylles etter hvert som bedriften vokser.

5.3.5 Økonomisk situasjon

Totale salgsinntekter i 2016 var på 1.578.455,40 kroner. En oversikt over månedlige salgsinntekter med den prosentvise endring er vedlagt i Vedlegg 9.3.10. I Januar og Februar har vi kun tall for månedene samlet. Vi har derfor tatt utgangspunkt i at salget fordeler seg likt over de to månedene. De siste 12 månedene (april 2015 til april 2016) har Uniprint hatt 400 unike kunder.

Det ordinære resultatet etter skatt i 2016 er 304.430,40 kr. I 2015 var resultatet etter skatt 44.000 kr, men fordi bedriften da ble drevet på deltid er det vanskelig å ilegge denne sammenligningen noe grunnlag for økonomisk tolkning.

De største variable kostnadene er knyttet til lønnsutbetaling til ansatte og innkjøp av tøy til videreforedling. Av de totale driftskostnadene utgjorde kostnader knyttet til lønn (direkte lønn, arbeidsgiveravgift, feriepenger, arbeidsgiveravgift på feriepenger, obligatorisk tjenestepensjon og annen personalkostnad) 354.963 kr i 2016. Birkeland ble fast ansatt i bedriften 1. juni 2016. I regnskapsåret 2016 har Birkeland hatt 7 måneder med lønn, mens Hanssen har hatt 12. Dette utgjør en månedslønn på 14.474 kr hver.

Leie av lokale ligger på 60 000 kr i året. Leiekontrakten utløper i mars 2018. Det er behov for større lokale, noe som impliserer at en kan forvente at denne faste kostnaden blir høyere på sikt.

Bedriften har ikke selv utført noen økonomiske eller likviditetsmessige analyser som vi har fått innsyn i. Bedriftens korte levetid gjør det vanskelig å foreta en hensiktsmessig økonomisk analyse. Resultatregnskapet for 2015 og 2016 ligger vedlagt. (Vedlegg 9.3.11 og 9.3.12)

6.0 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte våre empiriske resultater og funn knyttet til problemstillingen opp mot eksisterende teori. Vi vil først diskutere funnene knyttet til de seks informantene som selv har vært gjennom en rekrutteringsprosess i en vekstfase. Deretter vil vi trekke denne drøftingen sammen i en analyse av Uniprints nåsituasjon og videre arbeid

6.1 Nettverksrekruttering i oppstart og vekst

Det er liten tvil om at oppstartsbedrifter står i en særskilt posisjon når det kommer til rekruttering. Manglende renommé og ressurser trekkes frem som spesifikke utfordringer for oppstartsbedrifter i en rekrutteringsprosess (Nesheim & Bastesen, 2008, s.39). Knappe ressurser, lite legitimitet som arbeidsgiver og manglende identitet i bedriften kan også være årsaker til at bedriften finner det vanskelig å trekke til seg kompetanse. (Nesheim & Bastesen, 2008)

Flere av informantene trekker frem manglende kompetanse og erfaring innen rekruttering som en hovedutfordring i overgangen fra oppstartsfasen og til vekstfasen. Informantene anser nettverk som et lett tilgjengelig, trygt og billig alternativ. Teori hevder at gründeren ønsker å ha personlig kjennskap til potensielle kandidater i en rekrutteringsprosess, og at nettverksrekruttering derfor er det mest hensiktsmessige i denne fasen (Leung et al, 2006). En annen grunn kan være at gründeren føler risikoen ved en ansettelse er lavere hvis en har tidligere kjennskap til kandidaten.

Det multidimensjonelle rammeverk til Leung et al. (2006, s.669) påpeker at det rekrutteres fra det personlige nettverket i oppstartsfasen, og at det forretningsmessige nettverket blir viktigere i videre vekstfase. Med andre ord er det typisk for gründerbedrifter å hente kjernepersonell ved hjelp av sterke personlige eller forretningsmessige bånd. Dal Zotto og Gustafsson (2008) poengterer at det ikke nødvendigvis er samme type mennesker som ansettes i starten av en bedriftsetablering i forhold til senere i en vekstfase. Dette bekrefter Leung et al. sin teori om at en leter etter potensielle ansatte i ulike nettverk i henholdsvis oppstarts- og vekstfase. Endringen i nettverksmønsteret fra oppstart- og vekstfasen kan grunnes i at i at bedriften har behov for ulik type kompetanse i de to ulike fasene. Oppgavens informanter forteller at de utelukkende benyttet seg av personlig nettverk i oppstartsfasen. En grunn til at det personlige nettverket er mye brukt i denne fasen kan være at bedriften ikke har opparbeidet seg et forretningsnettverk. Det oppgis at det personlige nettverket var enkelt å bruke når bedriften ikke hadde tidligere erfaring med å søke etter kandidater i arbeidsmarkedet.

Empiri hevder at det personlige nettverket kan bidra til å redusere risikoen i en rekrutteringsfase. Noen av informantene har likevel uttrykt bekymring over å ansette noen de har personlige bånd til. Det kan tenkes at en svært personlig relasjon kan skape bekymring dersom det skulle vise seg at arbeidsforholdet ikke fungerer så bra som en trodde. En av informantene mener at nettverksrekruttering er skadelig for bedriften på lang sikt fordi en kan ende opp med å kopiere seg selv. Vedkommende utdyper at dette er fordi rekruttering fra nettverk på lang vei er gründerens egne subjektive tolkning av hvem som utgjør en god kandidat. Det kan også oppstå interne uenigheter i gruppen om hvem som er den mest egnede kandidaten dersom en ikke har standardiserte prosedyrer og steg potensielle ansatte må gjennom.

I følge Swiercz og Lydon (2002) er spesialisert kompetanse som oftest svært begrenset i det personlige nettverket. Dette gjør at en bedrift i vekst etter hvert tvinges til å se utenfor sitt personlige nettverk. Det fremkommer at flere av bedriftene benyttet seg av forretningsmessige nettverk i en senere livsfase, men ingen av dem reflekterte direkte over skillet mellom de to nettverkstypene. Det

kan virke som at overgangen fra personlig nettverksrekruttering og forretningsmessig nettverksrekruttering er udefinert og glidende.

Fire av våre seks informanter oppgir at bedriften har sluttet å rekruttere via nettverk ettersom ansattgruppe har vokst. Det må være rimelig å anta at en av årsakene til denne overgangen skyldes at kompetansen bedriften trenger ikke lenger befinner seg i det personlige eller forretningsmessige nettverket. Mer stabil økonomi og generelt mer erfaring innenfor rekruttering kan være andre grunner. De to resterende bedriftene kjennetegnes ved at de fortsatt har en relativt liten ansattgruppe (under fem stk). Kun én bedrift har valgt å benytte seg av bemanningsbyrå, mens tre bedrifter har utviklet og skreddersydd sin helt egen rekrutteringsprosess. Årsaken til at tre av bedriftene har valgt å utvikle sin egen rekrutteringsmodell kan tenkes å være at gründeren selv ønsker å være tilstedeværende i hele prosessen for å sikre at riktig kandidat blir ansatt.

6.2 Balansen mellom kompetanse og personlige holdninger

Våre funn tilsier at gründere verdsetter spesifikke personligheter, holdninger og verdier i jakten på aktuelle kandidater (Vedlegg 9.1). Et fellestrekk blant alle informantene er at gründeren har en klar oppfatning av hvilke personligheter og egenskaper som verdsettes i bedriften. Flere oppgir at den faglige kompetansen er viktig, men at det ofte er det personlige aspektet ved kandidaten som avgjør hvem som får stillingen. Det synes å være en felles oppfatning at bedriften bør ha en kjerne med like grunnleggende verdier, holdninger og ambisjoner. Flere av bedriftene påpeker at disse likhetstrekkene ikke bør gå på bekostning av ulike typer personlighet.

Teorien hevder at bedriften får behov for kompetanse innenfor økonomi, markedsføring og salg etter hvert som den vokser. Dette gjør at kandidaten bedriften ansetter i tidlig vekstfase ikke nødvendigvis innehar samme kompetansen eller personligheten bedriften har bruk for senere (Dal Zotto & Gustafsson 2008). En informant forklarer viktigheten av “potetegenskapen” hos sin neste planlagte kandidat. I oppstartsfasen er det gjerne mange kompetansehull som bør fylles, men det er gjerne for tidlig å besette hvert kompetanseområde med en enkelt ansatt. O’Meara (2013) forklarer at en rekrutteringsprosess skal bidra til

å finne personer som kan skape verdi- og lede bedriften til suksess. Det kan derfor oppstå problemer for gründeren dersom han eller hun ikke kan forutsi hvordan ansatt i oppstartsfasen vil passe inn i bedriften på et senere tidspunkt. Nettopp dette kan være grunnen til at flere av våre intervjuobjekter har utviklet egne rekrutteringsprosesser. Stor delaktighet i hele prosessen kan sikre at bedriften henter inn kandidater med sammenfallende holdninger og verdier.

En av bedriftene sier at en stor utfordring er nettopp det å klare å motivere og posisjonere teamet sitt til å dra selskapet videre gjennom vekstfasen. For å evne å motivere sine ansatte bør man forstå deres vilje, behov og holdninger. Ansetter man en kandidat som ikke deler bedriftens vekstambisjoner kan det derfor bli vanskelig å dra hele teamet med seg videre. Det gir grunnlag til å tro at en feilansettelse i tidlig fase kan stagnere bedriftens planlagte eller ønskede vekst.

6.3 Bekymringer i en sårbar fase

Hannan og Freeman (1984) poengterer at blant annet mangel på kapital gjør det vanskeligere og mer risikofylt for gründerbedrifter å hente inn ny kompetanse. Treffer ikke bedriften den riktige kandidaten kan de risikere å sitte på en utgift som ikke skaper verdi på lang sikt. Nettopp dette har vært tilfelle for flere av våre informanter. Feilansettelser i bedriften har ført til en økonomisk vanskelig situasjon. For å redusere denne risikoen er det derfor viktig å investere både tid og ressurser i prosessen *før* man rekrutterer. Vår oppfatning er at jo mindre ressurser bedriften ønsker å legge i rekrutteringen, jo mer tid og innsats bør bedriften sette inn i forberedelsene på egenhånd.

Et annet punkt som kan trekkes inn her er at den ene bedriften heller velger å løse problemet ved å benytte seg av bemanningsbyrå for å" kjøpe" seg fri fra risiko. Dal Zotto & Gustafsson (2008) foreslår at det kan være en god idé å benytte seg av denne type problemløsing, noe Nesheim, Olsen & Kalleberg (2007) begrunner med at det gir økt fleksibilitet og læring av ny kunnskap.

6.4 Bruken av atypiske tilknytningsformer

Halvparten av informantene informerte om at de har brukt eller bruker atypiske tilknytningsformer i form av konsulenter eller annen innleid arbeidskraft.

Hovedmotivasjonen til å ta i bruk innleide konsulenter synes å være fleksibilitet i økonomi. To informanter har rekruttert personer som har vært engasjert i bedriften gjennom slike tilknytningsformer. De uttrykte at denne måten å ansette på skapte stor trygghet da de etterhvert så behovet for å innhente denne kompetansen fast i bedriften. På denne måten sikret de også at kompetanse skapt i bedriften blir internt i bedriften

Både teori og funn sier at gründere er spesielt opptatt av at ansattgruppen har samsvarende vekstambisjoner og mål som bedriften. En informant forklarer at de ikke ønsker å ta i bruk innleid arbeidskraft fordi de trenger ansatte i kjernegruppen som er tilstede i bedriften. Annen empiri legger vekt på at bruken av innleid arbeidskraft kan gå utover tilliten til de faste ansatte grunnet blant annet ulikt kompensasjonsgrunnlag (Pearce, 1993). Vår oppfatning er at det her foreligger en uoverensstemmelse mellom ulike teorier. På en side gir innleid arbeidskraft fleksibilitet, og også mulighet til å hente inn kompetanse bedriften bare trenger i et visst tidsrom. På en annen side kan den samme bruken påvirke bedriftens kultur og teamsammensetning negativt ved at en henter inn arbeidskraft som etter hvert forsvinner ut av bedriften.

6.5 Ledelse

Teori sier at etter hvert som bedriften og ansattgruppen vokser er det naturlig at gründeren tar på seg rollen som bedriftens leder (1999, referert i Widding & Jenssen, 2008). Våre funn viser at denne overgangen kan oppleves svært forskjellig. Mens noen av informantene så på det som en uproblematisk fase, var det andre som følte seg lite kvalifisert og ukomfortabel.

Bedriftene valgte å håndtere dette på ulike måter. Den ene informanten hentet inn ledelseskompetanse eksternt når bedriften hadde stabil nok økonomi. En annen valgte å bruke tid på å kurse seg selv og utvikle seg selv som leder, selv om vedkommende i utgangspunktet ikke var komfortabel i lederrollen. Teori sier at man som gründer typisk besitter egenskaper og personlighetstrekk for å håndtere vekst, og at det derfor vil falle naturlig å ta på seg lederrollen Timmons (1999, referert i Widding & Jenssen, 2008). Det kan tenkes at informantene som syns

overgangen fra gründer til leder var uproblematisk innehar de egenskaper og personlighetstrekk som teorien foreslår egner seg for å håndtere lederrollen.

6.6 Uniprint sin situasjon

6.6.1 Egne refleksjoner over ledelse

Uniprint opplever i henhold til Mintzberg (1979) både strukturell og organisatorisk vekst. Overgangen fra gründer til leder innebærer et skifte i type arbeidsoppgaver. Gründeren går fra å være alt-mulig-mann med ansvar for alle aspekter ved bedriften til å bruke mer tid på langsiktig, strategisk planlegging (Johnsen & Bureid, 1986). Selv om Birkeland og Hanssen har fordelt arbeidsoppgaver og roller seg i mellom opptrer de likevel som "altmuligmenn" som begge har ansvar for alt som skjer. De uttrykker begge at de ønsker å påta seg mer lederansvar etter hvert som bedriften vokser og ledelsesbehovet blir større. De ønsker å bruke mindre tid på den daglige driften, og mer tid på overordnede arbeidsoppgaver og strategiplanlegging.

Johnsen og Bureid (1986) sier at gründeren er godt egnet til å ta lederrollen i bedriften. Selv om Hanssen er oppført som daglig leder anser han seg ikke som Birkelands sjef, dette på tross av at han i dag har ansvar for de fleste av bedriftens administrative oppgaver. Han er også bedriftens gründer, og det kan tenkes at han har et mer personlig forhold og eierskap til bedriften.

Selv om det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan overgangen fra å være gründer til å bli leder skal håndteres, kan det allikevel være lurt å være 'mentalt forberedt'. På spørsmål knyttet til ledelse svarer Hanssen at de vil bli nødt til å endre fokus fra salg og til kommunikasjon og ledelse internt. Vår oppfatning er likevel at Hanssen og Birkeland har reflektert lite rundt det å skulle lede en gruppe ansatte.

Teori antyder at gründere kan ha en tendens til å sinke vekst dersom vedkommende tviholder på en lederrolle han eller hun ikke egner seg til. Timmons hevder at en bedrift i vekst krever en leder med dynamiske egenskaper. Den som er best egnet til å lede bedriften gjennom en vekstfase er personen som evner å tilpasse seg de stadige endringene i bedriften. Det vil derfor bli viktig at Hanssen og Birkeland analyserer sine egne ferdigheter og egenskaper knyttet opp

mot økonomi. Timmons (1999, referert i Widding & Jenssen, 2008) hevder at ledelse er en avgjørende faktor for å lede en virksomhet gjennom en vekstfase. Dersom de identifiserer mangler i egne lederegenskaper er det derfor nødvendig å hente inn kompetanse eksternt. Hvis dette ikke er ønskelig, er det kritisk at noen internt i selskapet sørger for å selv tilegne seg den nødvendige kompetansen som trengs for å lede bedriften gjennom vekstfasen.

6.6.2 Refleksjoner rundt rekruttering

Uniprint er i en fase hvor de behøves avlastning i produksjonsarbeid for å frigjøre tid til andre typer oppgaver. Birkeland og Hanssen ser for seg å hente inn en produksjonsmedarbeider som de har kjennskap til via sitt personlige nettverk. Uniprint er i overgangen fra oppstart- til vekstfase og har ikke opparbeidet seg et forretningsmessig nettverk. Å rekruttere fra det personlige nettverket er lite kostnadskrevende og lettvint for Uniprint som ikke har tidligere erfaring med ansettelser. Teori bekrefter at det er hensiktsmessig å ta i bruk det personlige nettverket i forbindelse med rekruttering i fasen Uniprint nå befinner seg i.

Birkeland og Hanssen har gjort seg opp noen tanker om hvor det er manglende kapasitet og kompetanse, både på kort og på lang sikt. Vårt inntrykk er at de har reflektert lite over hvordan de ønsker å håndtere en rekrutteringsprosess, og hva en rekrutteringsprosess faktisk innebærer. Per i dag bruker de en ekstern regnskapsfører til å ta seg av bedriftens økonomi. Slik vi ser det bør de på sikt vurdere å rekruttere noen med denne kompetansen fast. De uttrykker også at de ønsker å ansette kandidater med kompetanse innenfor grafisk design, markedsføring og programmering på lang sikt, men ser ikke ut til å ha vurdert kostnaden ved dette ytterligere. Birkeland ser for seg at rekrutteringsprosessen kommer til å skje gradvis. Vår oppfatning er denne gradvise økningen i ansatte ikke planlegges godt nok, og at tankene deres er å ta "ta det litt som det kommer". Sett i forhold til empiri som sier at en rekrutteringsprosess i gründerbedrifter krever nøye planlegging og mye tid vurderer vi dette som en dårlig løsning.

Birkeland uttrykker bekymring knyttet til bedriftens størrelse og sårbarhet, og påpeker at en eventuell feilansettelse vil føre til at en tredel av bedriftens ansatte er ikke-fungerende. Dette bekreftes også i Hanssens kommentar om at den største

bekymringen til feilansettelse er å ansette noen som ikke vil ha de samme insentivene for videre vekst som det de ønsker. Både empiri og funn tyder på at denne bekymringen gjelder generelt for gründerbedrifter, og ikke bare Uniprint. I den fasen Uniprint er i nå er det behov for en produksjonsmedarbeider veldig raskt. I denne prosessen er det viktig å huske på at kandidater en ser etter i oppstart eller tidlig vekstfase, ikke nødvendigvis er samme type person bedriften trenger senere i livsforløpet (Dal Zotto og Gustafsson, 2008). Det kan tenkes at dette ikke er like aktuelt når en ansetter en produksjonsmedarbeider uten faglig kompetanse. Vår oppfatning er at arbeidet i produksjonen stort sett vil være det samme gjennom vekstfasen, og at endringer knyttet til bedriftens organisasjonsstruktur ikke får like stor betydning.

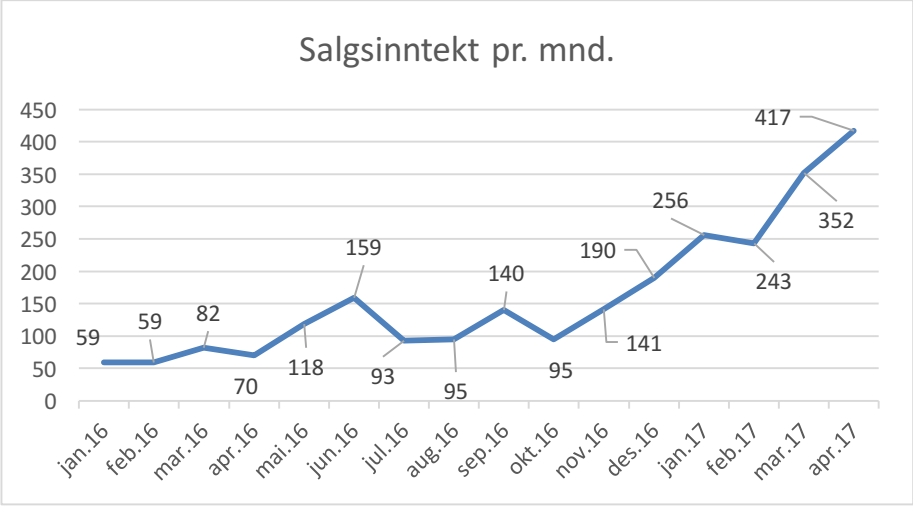
I tabellen nedenfor har vi identifisert Uniprints bekymringer og behov knyttet til rekruttering på kort og lang sikt.

	Kort sikt	**Lang sikt**
Kompetanse/ stilling	Produksjonsmedarbeider	Markedsføring Grafisk design, Programmering Salg.
Behov	Frigjøre kapasitet til strategisk og langsiktig planlegging	Fylle sentrale kompetansehull
Bekymring	Økonomisk forpliktelse Feilansettelse knyttet til fast ansettelse	Økonomisk forpliktelse Feilansettelse knyttet til fast ansettelse Ansette noen som ikke har samme vekstambisjoner.

Figur 6 - Oppsummering av Uniprints bekymringer og behov knyttet til rekruttering

6.6.3 Økonomisk analyse

Uniprint viser sterk bekymring for den økonomiske forpliktelsen de låser seg til ved en fast ansettelse. Overgangen fra oppstartsfasen til vekstfasen er uforutsigbar. Ustabil arbeidsmengde og usikker inntjening gjør at bedriftene ofte ikke har økonomisk grunnlag for å ansette fast. (Nesheim og Bastesen, 2008, s. 44)



Figur 7. Uniprints utvikling i salgsinntekt

Uniprint gir uttrykk for at de har vokst raskere og mer enn forutsatt. Selv om de forventer at dette skal vedvare, er deres korte levetid en faktor som gjør det vanskelig å forutsi den videre utviklingen i salgsinntekter.

Vi har fremstilt kostnader knyttet til henholdsvis ufaglært og faglært kompetanse i tabellene nedenfor. Vi har tatt utgangspunkt i timelønn på 130 kroner for en ufaglært ansatt i produksjon. Kostnadene knyttet til spesialkompetanse er basert på gjennomsnittlig årslønn for heltidsansatte med høyere utdanning (bachelor mm.) innen grafisk design 2016 i Norge (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2016). Lønn baserer seg gjerne på forhandlinger, og det er derfor ikke gitt at disse akkumulerte lønnskostnadene er representative for de faktiske kostnadene som påløper når Uniprint foretar seg ansettelser. Bedriften er også lovpålagt å betale yrkesskadeforsikring, men dette er utelatt i denne beregningen. Fremstillingen er kun ment som en indikasjon for videre beregninger.

PRODUKSJONS MEDARBEIDER				HØYERE UTDANNING		
Stillingspros.	**20 %**	**50 %**	**100 %**	**Stillingspros.**	**50 %**	**100 %**
Lønn pr/time	130	130	130	Årslønn	504 000	504 000
AGA	14,10 %	14,10 %	14,10 %	AGA	14,10 %	14,10 %
Feriepenger	10,10 %	10,10 %	10,10 %	Feriepenger	10,10 %	10,10 %
OTP	2 %	2 %	2 %	OTP	2 %	2 %
Utbetalt lønn	50 700	126 750	253 500	Utbetalt lønn	252 000	504 000
OTP	1 014	2 535	5 070	OTP	5 040	10 080
AGA på lønn	7 292	18 229	36 458	AGA på lønn	36 243	72 485
Feriepenger	5 121	12 802	25 604	Feriepenger	25 452	50 904
AGA på FP	722	1 805	3 610	AGA på FP	3 589	7 177
Total lønnskost.	64 848	162 121	324 242	Total lønnskost.	322 323	644 647

Figur 8. Kostnader knyttet til ufaglært og faglært kompetanse

I 2016 hadde Uniprint et årsresultat etter skatt på 304.430 kr. Det er lite tenkelig at Hanssen og Birkeland kan fortsette å ta ut så lav lønn som i dag. På sikt vil dette føre til at de variable lønnskostnadene vil øke uavhengig av nyansettelser. Dette innskrenker det økonomiske handlingsrommet ytterligere. Dagens økonomiske situasjon tilsier at Uniprint på kort sikt ikke kan ansette en fulltidsmedarbeider i produksjonsavdelingen.

7.0 Konklusjon og anbefaling

Uniprints konkurransefortrinn er rask levering. Dersom etterspørselen fortsetter å øke vil ikke Hanssen og Birkeland ha kapasitet til å håndtere produksjonen på egen hånd. Det er derfor kritisk at de ansetter en produksjonsmedarbeider raskt. Ut i fra vår kostnadsfremstilling har Uniprint økonomi til å ansette en produksjonsmedarbeider opp imot 50% stilling på kort sikt. Hensikten er både å dekke behovet for arbeidskraft og å frigjøre tid de kan bruke på strategisk planlegging og bedriftsutvikling. Vår vurdering er at en potensiell kandidat i denne stillingen ikke trenger noen spesiell form kompetanse. Stillingens omfang tilsier at Uniprint bør lete etter kandidater som typisk ønsker å jobbe halv stilling, men som kan ha større kapasitet ved behov. Dette kan gi Uniprint et positivt handlingsrom fordi de da kan øke kapasiteten i perioder med stor aktivitet. Vi foreslår derfor studenter eller annen ungdom som viser initiativ til å etterhvert ta

på seg flere arbeidsoppgaver og mer ansvar. Forutsatt at veksten øker som forventet bør Uniprint ansette ytterligere to produksjonsmedarbeidere på heltid innen fem år. Det er viktig at de så raskt som mulig greier å omsette den økte kapasiteten til bedre økonomiske rammer for bedriften.

Etter hvert som Uniprint går gjennom en vekstfase vil det oppstå behov for kompetanse innenfor grafisk design, økonomi, markedsføring og programmering. For å holde kostnadene nede bør det vurderes om det vil være mest hensiktsmessig å finne en kandidat som kan brukes i flere kompetanseområder. Vi ser på dette som den beste løsningen når Uniprint opplever videre vekst men ikke enda har økonomi til å ansette noen fast i hver stilling. Det kan for eksempel være et alternativ å finne en kandidat som har kompetanse innenfor både markedsføring og grafisk design, men som også kan ta seg av kundebehandling og salg. Innen ti år ser vi for oss at Uniprint bør ansette en heltidsansatt med kompetanse innenfor både markedsføring og økonomi, samt noen erfaring innen salg.

Både funn og teori tyder på at gründerbedrifters største bekymring i en rekrutteringsprosess er oppbindingen av kapital. Det er variasjoner i bruken av atypiske tilknytningsformer blant informantene. I henhold til teori kan atypiske tilknytningsformer bidra til større økonomisk fleksibilitet for gründerbedriften i perioder med usikker vekst. Da kan bedriften hente inn kompetanse for en kort tidsperiode. Ulempen med dette er at kompetanse som skapes internt i bedriften ikke blir der. Uniprint har ikke vurdert andre atypiske tilknytningsformer enn midlertidig ansettelse. Midlertidig ansettelse er strengt regulert i Norge, og et lite hensiktsmessig alternativ. På kort sikt anbefaler vi Uniprint å ta i bruk innleid arbeidskraft for å fylle kompetansehull de ikke har økonomi til å fylle med faste ansettelser. Uniprint trenger blant annet bistand til programmering og videreutvikling av hjemmesiden. De ser også for seg å lage en enklere bestillingsløsning for å bygge en bedre kundeopplevelse. Dette er en typisk engangsinvestering som ikke krever et langvarig ansettelsesforhold. De bør også forsøke å dekke det sporadiske behovet kundene har for grafisk design. Også her vil vi anbefale å bruke innleid arbeidskraft. Generelt sett anbefaler vi Uniprint å leie inn arbeidskraft helt til den økonomiske gevinsten vil være større ved å ha egen ansatt.

Teori skiller mellom bedriftens personlige og forretningsmessige nettverk, men verken informantene eller Uniprint har reflektert noe særlig over forskjellen mellom disse. Vi ser likevel et mønster som bekrefter teori om at det personlige nettverket er mest brukt i oppstartsfasen, og at det skjer et skifte til det forretningsmessige nettverket idet bedriften beveger seg over i vekstfasen. Både teori og empiri sier at nettverk synes å være den viktigste rekrutteringskilden for gründerbedrifter i en oppstart- og tidlig vekstfase. Dette fordi det er lite kostbart og lite risikofylt. Personlige referanser kan redusere risikoen ved en feilansettelse. Vi vil derfor anbefale Uniprint å lete etter potensielle kandidater i sitt personlige nettverk til stillingen som produksjonsmedarbeider. Når Uniprint etterhvert må ansette kompetanse innenfor grafisk design, markedsføring, økonomi og programmering er det rimelig å anta at de må se utover sitt personlige nettverk for å finne aktuelle kandidater. I den forbindelse anbefaler vi at Uniprint bruker tid på å opparbeide seg et forretningsmessig nettverk som kan benyttes til videre innhenting av kompetanse.

Informantene forteller, som teori tilsier, at personlige holdninger og verdier kan være vel så viktig som kandidatens kompetanse i en vekstfase. Informantene uttrykker også at de ønsker kandidater med ambisjoner som sammenfaller med bedriftens vekstambisjoner slik at de sikrer seg ansatte som ønsker å ta del i gründerbedriftens "reise". Det synes å være viktig å hente inn ansatte med driv og vilje både i oppstartsfasen og i vekstfasen. Uniprint uttrykker også dette ønsket. De er bekymret for å ansette noen som ikke deler samme vekstambisjoner slik at de sitter igjen med ansatte som ikke skaper verdi for bedriften. Når Uniprint foretar seg ansettelser i fremtiden bør det derfor legges stor vekt på at kandidatens holdninger og verdier sammenfaller med Uniprints vekstambisjoner. Dette er spesielt viktig slik at de ikke henter inn ansatte som ikke passer inn i bedriften på et senere tidspunkt.

Hanssen og Birkeland er klar over at ledelsesbehovet vil bli større etter hvert som bedriften vokser, og synes å selv ønske disse rollene. Etter hvert som bedriften får flere ansatte bør det derfor brukes tid på videreutvikling av egne lederegenskaper. De uttrykker begge at de ønsker ledelsesansvar etterhvert som bedriften vokser internt. Vårt forslag er å skille mellom hvem som skal ha ansvar for de

administrative oppgaver og hvem som skal ha ansvar for HRM-relaterte oppgaver. Dagens situasjon tilsier at det er naturlig at Birkeland får lederansvar for produksjon og HRM, mens Hanssen tar en mer overordnet lederposisjon. Det vil si at Birkeland vil få ansvar for personalutvikling, opplæring og alt som skjer i produksjon, mens Hanssen vil ha ansvar for oppgaver for salg, markedsføring og inngående og utgående logistikk. Vi ser for oss at strategiplanlegging og bedriftsutvikling vil være arbeidsoppgaver som tilfaller begge, selv etter at lederrollene er mer definert. Dersom Hanssen og Birkeland ikke trives i lederrollene må det vurderes å hente inn lederkompetanse eksternt. Vår anbefaling vil likevel være å fokusere på hvordan Hanssen og Birkeland selv kan håndtere overgangen fra gründere og til ledere.

Slik vi ser det bør Hanssen og Birkeland reflektere mer over hvordan de skal håndtere forberedelsene til rekrutteringsprosessen og prosessen i sin helhet. For å møte utfordringene knyttet til kompetanseinnhenting og rekruttering i overgangen fra oppstarts- til vekstfase bør de bruke tid og ressurser på å sette seg inn i dette. På denne måten forebygger de risiko samtidig som de legger til rette for videre vekst for bedriften.

7.1 Tiltaksplan

Vi har utarbeidet en helhetlig tiltaksplan over Uniprints arbeid med kompetanseinnhenting og rekruttering. Vår vurdering er at disse tiltakene bør gjøres for at bedriften kan fortsette å vokse videre. Planen skiller mellom tiltak som bør foretas innen ett, fem og ti år. Planen bygger på vekstforutsetninger som er vist i vedlegg 9.3.9.

Tiltaksplan – Rekruttering og kompetanseinnhenting

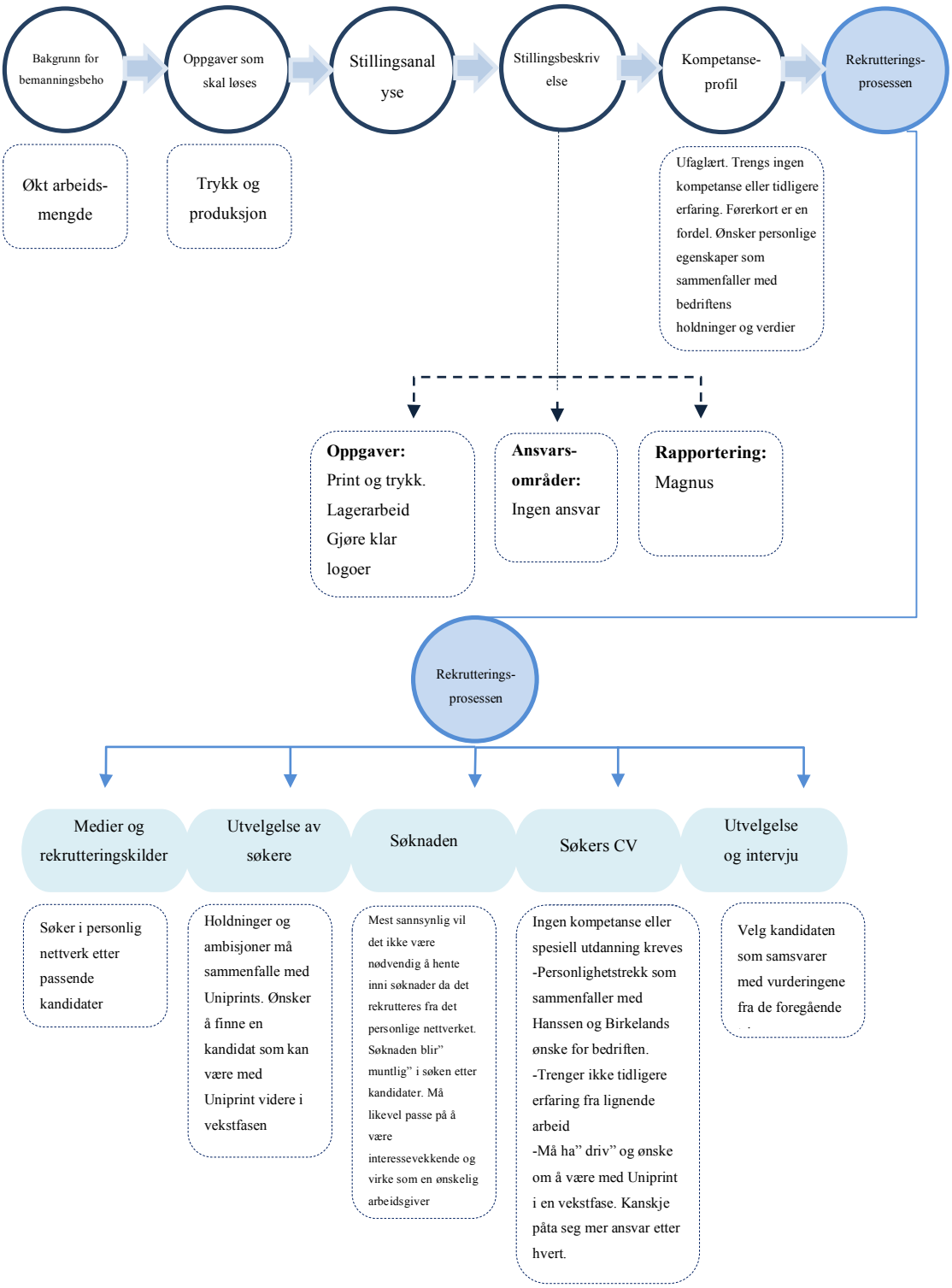
	1 år		5 år		10 år	
MÅL	Øke kapasiteten i produksjon for å holde tritt med økt etterspørsel samt frigjøre tid til strategiske og langsiktige arbeidsoppgaver	Øke til-strømning av kunder ved å hente inn mer markeds-føringskompetanse i bedriften. Viktig for å nå ut til nye kunder slik at veksten vedvarer.	Fylle kompetanse-behov for grafisk design. Nødvendig for å møte kundenes etterspørsel etter utvikling av logoer etc. Forbedre nettløsningen for å skape bedre kundeopplevelse	Øke kapasitet i produksjon v/økt vekst.	Hente inn fast kompetanse til Uniprints kjerne-personell.	Hente inn **fast kompetanse** til Uniprints kjerne-personell.
TILTAK	*Ansette:* **deltidsansatt i produksjon**. Lønn etter avtale.	*Leie inn:* **konsulent** for opplæring innen markedsføring	*Leie inn:* arbeidskraft som kan dekke inn det sporadiske behovet for **grafisk design.** *Leie inn* **konsulent** som kan utarbeide en bedre nettside.	*Ansette:* **to 100% produksjon** fra personlig nettverk.	*Ansette:* kandidat som har kompetanse innenfor **økonomi.** Kan kvitte seg med ekstern regnskaps-fører	*Ansette:* kandidat med kompetanse innenfor **salg og marked s-føring**
KOSTNAD	*Lønn:* 50% stilling: 162.121 kr i året.	Kostnad varierer iht kompetanse og oppdrag.	Kostnad varierer iht kompetanse og oppdrag. *Engangs-investering.* Pris varierer veldig. Typisk mellom 30-70.000 for kun nettside.	*Lønn:* 100% stilling: 324.242 kr/år x 2	*Lønn:* 100% stilling: 644.647 kr/år	*Lønn:* 50% stilling: 322.323 kr/år
RISIKO	Risiko knyttet til kapitalbinding av lønnskostnader. Regner likevel risikoen som lav grunnet lav stillingsprosent.	Lite risiko. Kan avslutte arbeidsforholdet raskt hvis økonomien ikke er tilstrekkelig.	Lite risiko. Kan avslutte arbeidsforholdet raskt hvis økonomien ikke er tilstrekkelig. Lav risiko ved engangs-investering	En del risiko ved 100% fast ansettelse i produksjon.	Høy	Høy
NOTAT	Bruke det personlige nettverket for å minske risiko knyttet til feilansettelser	Ikke enda opparbeidet seg forretningsnettverk. Lete i andre kanaler	Ikke enda opparbeidet seg forretningsnettverk. Lete i andre kanaler	Bruke det personlige nettverket for å minske risiko knyttet til feilansettelser	Bruke det opparbeidede forretningsnettverket.	Bruke det opparbeidede forretningsnettverket.

Tiltaksplan – Ledelse

	1 år	3 år	5 år
MÅL	Være forberedt dersom økt vekst blir større enn forventet og behovet for vekst "plutselig" blir veldig tydelig. Potensielle nyansatte skal komme inn til en tydelig organisasjonsstruktur Samkjøre faste ansatte med eventuelt innleid kompetanse	Ha tydelig og definert ledelse og struktur. Samkjøre faste ansatte med eventuelt innleid kompetanse	Ha tydelig og definert ledelse og struktur. Implementere nye ansatte inn i kjernepersonellet. Samkjøre faste ansatte med eventuelt innleid kompetanse
TILTA	Reflektere over egne ledelsesferdigheter og definere hvem som skal ta på seg hvilke roller når behovet for ledelse vokser frem.	Utvikle egne lederegenskaper. slik at overgangen fra gründer til ledere går smertefritt. Lederutvikling kan eksempelvis skje gjennom kurs via NAV.	Se på muligheten for å hente inn lederkompetanse eksternt dersom gründerne ikke egner seg til rollen selv.
KOSTNA	Ingen.	Engangssum	
RISIKO	Ingen. Mer risiko dersom en møter vekstfasen og ikke har reflektert over det på forhånd.	Ingen. Mer risiko dersom lederne ikke evner å se egne begrensninger innenfor ledelse	Økonomisk risiko ved å hente inn lederkompetanse eksternt. Kan være et alternativ å ta inn et styre?

7.2 Strategisk plan på håndtering av ansettelse

Basert på sekstrinnsmodellen har vi illustrert hvordan Uniprint bør gå frem når de skal foreta seg ansettelser. I dette eksempelet har vi tatt utgangspunkt i produksjonsarbeideren Uniprint må ansette på kort sikt. Det må påpekes at dette bare er et eksempel. Denne prosessen må nødvendigvis gjøres mer detaljert enn vi har hatt mulighet til å gjøre her.



Figur 9. Fredriksens og Sørebøs (2013): sekstrinnsmodell eksemplifisert

8.0 Litteraturliste

Baron, R. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13(2), 253-256.

Brüderl, J. Preisendörfer, F. & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*,57(2), 227-242.

Cardon, M. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management,* 42(4), 357-373.

Cardon, M. & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review,* 14(3), (295-323) DOI: 10.1016/j.hrmr.2004.06.001

Churchill, N.C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review,* 61(3) (30-50)

Dahle, Y., Verde, P. & Dagestad, S. (2012). *Vekstbedriften*. Universitetsforlaget: Oslo

Dal Zotto, C. & Gustafsson, V. (2008). Human resource management as an entrepreneurial tool? I R. Barrett & S. Mayson (Red.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, (89-110). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Endringslov til arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (2015) "*Endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold)"* Hentet 23.03.2017: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-24-20

Fredriksen, J. I. og Sørebø Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse,* 2013(3), s. 42-53

Gripsrud., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Gupta, V., MacMillan, I. C. og Surie, G. (2004) Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, Journal of Business Venturing, 19(2), s. 241- 260

Hammersley, M. (1992) What's wrong with Ethnography? Methodological Explorations. London: Routledge.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). *The population ecology of organizations.* American Sociological Review, 49, 149–164.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt

Johnsen, E., & Bureid, G. (1986). *Ledelse: En bok om lederroller*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Leung, A. Zhang, J., Wong, P.K. & Foo, M.D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. *Journal of Business Venturing, 21*(5), 664-686.

Matsuik, S. (1997). Motives, use patterns and effects of contingent resource use in entrepreneurial firms. Frontiers of Entrepreneurship research 1997 Edition.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.

Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. ed., Vol. 1, Strategisk HRM). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthethis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Hentet fra: http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf

Nesheim, T., & Bastesen, J. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen; fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta [elektronisk Ressurs],22*. 39-55.

Nesheim, T., Olsen, K., & Kalleberg, A. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management,* 46(2), 247-264. DOI: 10.1002/hrm.20159

O'Meara, B. P. S. (2013). Handbook of Strategic Recruitment and Selection. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Hentet fra: https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/detail.action?docID=1593391

Pearce, J. (1993). Toward an organizational-behavior of contract Laborers - their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal, 36*(5), 1082-1096. Hentet fra:

Ployhart R.E (2006). Staffing in the 21st. century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6) s.868-897 DOI: 10.1177/0149206306293625

Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning, i *Metoder og perspektiver i økonomisk/administrative forskning* (s. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Schumpeter, J. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Social science classics series). New Brunswick, N.J: Transaction Books.

Statistisk sentralbyrå. (2016). Lønn, alle ansatte. Hentet fra: https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=Lonnansatt03&KortNavnWeb=lonnansatt&PLanguage=0&checked=true

Swiercz, P. & Lydon, S. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: A field study. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(7), 380-389.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget: Bergen.

Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship.* (4. utg). Edinburgh: Pearson Education Limited

Widding, L.Ø. og Jenssen, S.A. (2008). Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter? *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse,* 2008(1), 24-37

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research.* Design and methods Thousand Oaks: Sage Publications

9.0 Vedlegg

9.1 Sammendrag av intervjuene

	Bedrift 1	**Bedrift 2**	**Bedrift 3**	**Bedrift 4**	**Bedrift 5**	**Bedrift 6**
Bransje	Teknologi / Software	Kommunikasjon og PR	Teknologi / Produksjon	Teknologi / Software	Shipping	Teknologi / Data
Rolle til vårt intervju-objekt	Gründer og daglig leder.	Gründer og daglig leder.	Daglig leder. Ikke vært med fra start, men vært med i en vekst- og rekruttering sprosess.	Styremedlem og gründer, og inntil nylig den første CEOen	Daglig leder og medgründer	Daglig leder og medgründer
Egen oppfatning av hvor bedriften befinner seg i livsfasen	Vekststadium Gått fra to gründere til 25 ansatte. Håper å være 35 ansatte i.l.a	Tidlig vekststadium Var opprinnelig to gründere, men er nå tre fast ansatte + ti frilansere. Ser for seg å måtte ansette en person i løpet av et år.	Vekststadium Gått fra å være én gründer til to fast ansatte på 100% samt en 50%-stilling. Sterkt behov for å ansette en person i nær fremtid og to til tre i løpet av de neste par årene	Sent vekststadium Startet som to gründere. Er nå 55 ansatte. Mener selv de er på vei inn i etablert fase.	Vekststadium Startet som to gründere i 2012. Er i dag 60 ansatte. Gått ut av gründerstadiet og er nå i vekststadiet.	Vekststadium Startet som to gründere. Er nå 20 ansatte. Regner med sterk vekst, og dobling til 40 ansatte.
Organisasjonsstruktur i startfasen - før vekststadiet.	Få ansatte med flat struktur. Lite definerte roller og arbeidsoppgaver	Flat struktur med få ansatte. Klar og definert rollefordeling blant de ansatte	Få ansatte med flat struktur. Lite definerte roller og arbeidsoppgaver	Få ansatte med flat struktur. Lite definerte roller og arbeidsoppgaver	Få ansatte med flat struktur. Lite definerte roller og arbeidsoppgaver	Flat struktur, men startet tidlig med rekrutteringen. Klar rollefordeling definert tidlig.

	"Kompisfasen"		"Kompisfasen"	"Kompisfasen"	"Kompisfasen"	"Kompisfasen"
Organisasjonsstruktur nå	Mer og bedre organisert. Klar rollefordeling og arbeid samsvarer bedre med stillingsbeskrivelse. Mer byråkratisk	Fortsatt samme organisasjonsstruktur med få ansatte. Klar rollefordeling.	Fortsatt samme organisasjonsstruktur med få ansatte. Bedre rollefordeling, men de ansatte gjør ofte mer stillingsbeskrivelsen.	Mer og bedre organisert. Klar rollefordeling og arbeid samsvarer bedre med stillingsbeskrivelse. Mer byråkratisk	Mer og bedre organisert. Klar rollefordeling og arbeid samsvarer bedre med stillingsbeskrivelse. Mer byråkratisk	Mer og bedre organisert. Klar rollefordeling og arbeid samsvarer bedre med stillingsbeskrivelse. Mer byråkratisk
Rekrutteringen før	Nettverk	Nettverk Rekruttert fra egen stab av frilansere.	Nettverk Rekruttert fra konsulent.	Nettverk	Nettverk Ikke så strukturert og prosessen tok maks 3 uker.	Nettverk
Rekrutteringen nå	Bemanningsbyrå for å betale seg vekk fra risiko.	Nettverk	Nettverk	Egen rekrutteringsprosess, skreddersydd Ansatt en som er ansvarlig for rekrutteringen i bedriften.	Egen rekrutteringsprosess, skreddersydd Bruker ekstern rekrutteringsbedrift til praktisk hjelp.	Egen rekrutteringsprosess, skreddersydd
Bekymringer	Økonomisk forpliktelse de ikke kunne følge opp på lang sikt? Ansette noen som	Bekymring knyttet til den økonomiske forpliktelsen det er å ansette. Ansette noen som	Den økonomiske forpliktelsen er og var en bekymring. Ansette noen som	Den økonomiske forpliktelsen var en bekymring pga. bedriftens korte horisonter i startfasen.	Ansette noen som ikke leverer, altså ikke har samme ambisjoner som resten av staben.	Bekymring for hvordan gründerne skal kunne overføre "eierskapsfølelsen" og visjon over til de nye ansatte. Risikabelt

	ikke leverer, eller som ikke hadde stå-på-viljen som kreves i en startfase	ikke leverer - ansatte som kun er faglig dyktig men ikke på andre ting.	ikke leverer eller som har like holdninger og verdier som bedriften			å ansette via nettverk over tid, ender opp med å kopiere seg selv
Egenskaper ved potensielle ansatte	Ønsker å ansette" riktig" type menneske for bedriften. En med stå-på-vilje som selv har et stort ønske om å dra med seg bedriften videre. Trenger ikke ha noe med bakgrunn eller utdanning å gjøre.	Faglig kunnskap er en hygienefaktor mens personlighet er viktigst. Legger stor vekt på de menneskelige og relasjonsmessige evnene til en ny ansatt.	Faglig kunnskap er vesentlig for å kunne bidra i bedriften, men det er vel så viktig å få inn noen med samme grunnleggende verdier og holdninger som resten av staben.	De har ønsket å ha kontrast i teamene, dvs. mennesker som er veldig forskjellige. Ikke masse ja-mennesker som bare er enige med seg selv.	Det er ikke den bare den faglige kompetansen som er viktig.. Må klare å se det større bildet. Ser etter folk med et godt hjerte, det er det aller viktigste.	Personlighet og verdisett er den viktigste kriteriene for nye potensielle ansatte.
Erfaringer med feilansettelser?	Nei.	Nei.	Ja. Ansatte" feil" person. Ble en økonomisk katastrofe for selskapet.	Ja. Skjedd flere ganger. Dyrt for bedriften.	Ja Har hatt to feilansettelser av 65 totalt.	Ja
Fra gründer til leder	Hentet inn ansatt med lederegenskaper da behovet vokste fram.	Konkret samtale hvor de kom frem til hvilke roller de ønsket i bedriften. Har hatt behov for at de to andre deltidsansatte har tatt sin del av "lederansv	(Var ikke gründer - har ikke bakgrunn for å svare på spm.)	Følte på "egen udugelighet" i overgangen fra gründer til leder. Brukte tid på å utvikle seg som leder. Reflektert over at gründere gjerne blir	Syntes ikke overgangen fra gründer til leder var særlig problematisk. Mener at mange "gründeregenskaper" sammenfaller med "lederegenskaper"	De to gründerne hadde en konkret samtale hvor de diskuterte hvem som var mest passende til hvilke roller.

		aret”.		leder uten å være kvalifisert for jobben.		

9.2 Intervjumal

9.2.1 - Intervjumal for ansatte i Uniprint AS

1. Presentasjon av intervjuets formål:
2. Informere om båndopptak og objektets anonymitet
3. Informere om at intervjuobjektet kan avstå fra å svare på spørsmål om han eller hun ikke ønsker det.

Bedriften

- Kan du fortelle litt om utviklingen av Uniprint - fra start og til nå?
- Hva tror du er årsaken til at Uniprint har vokst?

Rolle og organisasjonsstruktur

- Hva er din rolle i denne bedriften?
- Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du i bedriften?
- Kan du fortelle litt om din utdannings- og kompetansebakgrunn?
- Ville du sagt at dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal?
    - Hva kunne vært annerledes?
- Hvordan føler du arbeidsfordelingen samsvarer med stillingsbeskrivelser?
- Har dere hatt spesifikke utfordringer i forbindelse med kompetanse eller manglende kompetanse i bedriften?

Vekst og rekruttering

- Hvor i livsforløpet mener du Uniprint er i dag?
- Kan du forklare eventuelle bekymringer dere har knyttet til å ansette flere i bedriften?
- Når det kommer til rekruttering, hvilken kompetanse ønsker dere å hente inn?
- Hvordan vil dere håndtere ansettelsesprosessen?

- Hvilke kanaler har dere vurdert å benytte for å finne ny arbeidskraft?
- Hvilke typer ansettelsesforhold har dere vurdert å benytte?
    - Ser dere noen fordeler/ulemper ved dette?
- Hva er dine holdninger til HRM - Human Resource Management?
- Hvilke personlige egenskaper verdsetter dere når dere skal rekruttere nye ansatte?

Personlig/ledelse

- Hva er dine tanker rundt det å gå fra gründer til leder?
- Hvordan ser du på deg selv som leder?

Avslutning

- Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små entreprenørbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

9.2.2 - Intervjumal for bedrifter

Hovedmal, informasjonsskriv til bedrifter i forkant av intervju:

Vi er tre studenter fra Handelshøyskolen BI Bergen som arbeider med en bacheloroppgave i faget *Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter* (BTH9743), våren 2017. Oppgaven omhandler rekruttering og ledelse i oppstartsbedrifter i Norge, og i den sammenheng er vi på utkikk etter relevante intervjuobjekter som en del av vår datainnsamling. Oppgaven tar sikte på å kartlegge prosessen rundt rekruttering og ledelse i gründerbedrifter i oppstart- og vekstfasen.

Vi går ut fra at intervjuet vil ta rundt 30-40 minutt. Dersom du eller en annen passende representant fra deres bedrift kunne tenke seg å stille som intervjuobjekt kan vi avtale gjennomføring nærmere!

Mvh Ida Jensen, Kristine Birkeland og Karoline Heggdal

Intervjuguide:

1. Presentasjon av intervjuets formål:

2. Informere om båndopptak og objektets anonymitet
3. Informere om at intervjuobjektet kan avstå fra å svare på spørsmål om han eller hun ikke ønsker det.

Personlig bakgrunn

- Kan du beskrive bedriften kort for noen som ikke har kjennskap til dere fra tidligere?
- Hva er din rolle i denne bedriften?

Bedriften

- Hvor i livsforløpet mener du bedriften er i dag?
- Kan du fortelle litt om utviklingen av bedriften - fra start og til nå?
- Hvordan var bedriften strukturert/organisert i oppstartsfasen i forhold til nå?
- Hvor mange ansatte var dere da bedriften ble etablert?
- Hvor mange ansatte er dere i dag?
- Kan du si noe om sammensetningen til de ansatte i dag? Er det noe som kjennetegner utdanningsbakgrunn, personlighet etc.?

Kompetanse

- Hvordan var kompetansesammensetningen i selskapet i starten?
- Kan du forklare hvordan kompetansebehovet eventuelt har endret seg fra oppstartsfasen til vekstfasen?

Rekruttering

- Kan du beskrive rekrutteringsprosessen dere har nå, i forhold til hvordan den var før?
    - *Kanaler - fordeler ulemper*
    - *Utfordringer - nå og før*
- Har dere noen spesifikke personlige egenskaper dere setter ekstra pris på, eller leter etter, når dere rekrutterer nye ansatte?
    - *Har dette endret seg?*
    - *Hvorfor?*
- Hvilke typer ansettelsesforhold har blitt benyttet gjennom tidene?
- Har dere hatt feilansettelser gjennom bedriftens levetid?
    - *Hvordan kom dere ut av dette i så fall?*

- *Eventuelt hvordan forebygger dere dette?*

Ledelse

- Kan du forklare hvordan ledelsebehovet har endret seg etterhvert som bedriften har vokst?
  - *Hvordan valgte dere å angripe denne problemstillingen?*
- Kan du fortelle litt om dine erfaringer med det å gå fra å være gründer til å skulle lede en gruppe ansatte?
  - *Hvordan løste dere det? Anbefalinger*

Avslutning

- Dersom du skulle tatt en vurdering av de valgene dere har tatt rundt ledelse og rekruttering - hva mener du bidro til deres suksess, og hva burde blitt gjort annerledes?
- Hvordan tror du generelt at rekrutteringsarbeidet endrer seg fra en gründerbedrifts oppstartsfase og til de har vokst seg relativt store?
- Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små gründerbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

9.3 Transkribering

9.3.1 - Aleksander Hanssen- Uniprint

Kan du fortelle litt om utviklingen av Uniprint - fra start og til nå?

Uniprint startet hjemme i min leilighet for 3 år siden og vi startet med kunder fra min gamle jobb som trengte trykk. Vi startet med en enkel folieskjærer og en varmepresse. Vokste i løpet av 1 år ut av leiligheten og leide lokaler der vi er idag, da fikk samtitidg inn silketrykk som gjorde oss istand til å ta på oss større jobber.. Jeg var alene frem til 1 juni 2016 hvor Magnus startet å jobbe for fullt. Vi har gått fra en omsetnig på 200 000 i året - til 1,2 mill hittil i 2017.

Hva mener du skiller Uniprint fra andre "tekstilbedrifter"?

Vi leverer raskt, stort sett der vi skiller oss ut. Og leverer rimelig få antall da. Vi ta tar på volumet som mange bare priser bort. De fleste som konkurrerer med meg på mail eller mitt anbud eller hva jeg skal kalle det de er jo kun en salgsorganisasjon, de trykker jo ingenting selv, så de

sender det bort til trykk og da blir det jo annerledes i forhold til kostnadsbilde enn det vi har.

Rolle og organisasjonsstruktur

Hva er din rolle i denne bedriften?

Daglig leder ehh.. Ehh.. alt av filer, bestiller alt av klær, ehh har all kundekontakt stort sett, og leverandørkontakt og backoffice.

Kan du fortelle litt om din utdannings- og kompetansebakgrunn?

Ehh, ja. Jeg har fullført videregående og gått ett år på BI.

Kan du forklare hvordan dere fordeler arbeid og arbeidsoppgaver mellom dere?

Ja Magnus er stort sett kun på produksjon, ehh jeg tar stort sett alt annet. Alt på data gjør jeg, det eneste er at regninger og sånt gjør vi sammen, sånn økonomi. Annet enn det er det vel jeg som tar kundekontakt og leverandørkontakt og Magnus er på produksjon. Vi er vel egentlig ganske jevnbyrdige, vi er jo eiere begge to med like stor andel, så det er jo ikke sånn at jeg er noe mer sjef enn Magnus sånn sett. Det er jo kanskje jeg som tar litt fler avgjørelser da.

Ville du sagt at dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal?

Fungerer etter forholdene ganske bra med meg på salg og Magnus på produksjon

Er det noen spesielle arbeidsoppgaver du foretrekker mer enn andre? (kommunikasjon med kunde, salg, trykk, o.l.)

Hmm, nei. Det er vel ikke…. jeg synes det er morsommere å produsere enn å sitte bare med kundekontakt, men det er jo gøy det også. Ehh er vel mye filarbeid som er kjedelig.

Føler du at jobben er utfordrende nok?

Ja! Ehh vi gjør vi alt forskjellig holdt jeg på å si… kundekontakt, leverandørkontakt, det er jo alltid noe å ta tak i og masse som kan forbedres ved alle ledd stort sett ovenfor kunder og leverandører.

- **Så det er det at det er mye å gjøre som er utfordrende?**

  Ja det er mye som kan forbedres da, mye å ta tak i. Vi har jo en markedsføringsgreie som jeg driver å holder på med. SÅ det er forbedringspotensiale og utfordringer knyttet til det.

Hvordan vil du beskrive bedriftens organisering?

Ikke veldig god, men den kommer seg.

- **Føler du at det er mye som er ustrukturert?**

  Ehh ja eller vi har jo skjerpet oss litt i det siste. Vi blir jo tvunget til det når det blir mer å gjøre

Har dere hatt spesifikke utfordringer i forbindelse med kompetanse eller manglende kompetanse i bedriften?

Vi har hatt litt utfordringer med grafisk kompetanse men er selvlært og det fungerer nå bra, var en utfordring i begynnelsen

Vekst og rekruttering

Hvor i livsforløpet mener du Uniprint er i dag?

Vi er inne i en vekstfase

Har dere satt dere et mål på hvor mye dere vil vokse som selskap?

Jaaa, vi har satt oss et mål i år ja.. på 2, 5 mill i omsetning i år eks moms. Vi har jo snakket om 100 mill også, men det er jo veldig… hårete mål for å effektivisere mest mulig på en måte. Men det er jo konkurrenter som omsetter for 250 millioner hvertfall, så vi har jo ikke noen planer om å konkurrere med de enda.

Er dere forberedt på den eventuelle veksten som kan komme?

Vi er vel ikke ordentlig forberedt, men..ehh..vi skal jo flytte om ett og et halvt år eller hva det blir, og da vil vi prøve å flytte til litt større lokaler, sånn det vi kan vokse der.

Når det kommer til rekruttering. Hvilken kompetanse ønsker dere da å hente inn?

Ønsker å hente inn grafisk designer og programmerer for å bygge en bedre kundeopplevelse digitalt og for filarbeid.

Kan du forklare eventuelle bekymringer dere har knyttet til å ansette flere i bedriften?

Ehmm, vi må jo snart ha en på deltid hvertfall. Det vil jo ehh… det vil jo være litt skumlere å ansette noen på fulltid, men vi har jo snakket om det, men det blir nok ikke før vi har flyttet for vi har ikke nok plass her, tror jeg...kan jo liksom ikke ta med noen herfra... også skal man flytte til et lokale lengre unna, så det blir vanskelig da. Den sørste bekymringen er jo

å ansette feil person som... ehh, som kanskje ikke vil ha de samme insentivene for videre vekst som det vi ønsker her

Hvordan vil dere håndtere ansettelsesprosessen?

Jaa... Nei...vi må jo gjøre det ordentlig da. Jeg vet ikke hva du tenker..

Nei jeg tenker på den prosessen med å ansette noen. Har dere noen tanker om hvordan dere vil gå frem?

Det blir jo fort ikke noe.. eller..ehh det blir jo en produksjonsstilling, sånn at det er jo litt begrenset hva vi kan få også tenker jeg... Vi må i hvert fall ha en jobbanalyse og lage en fullstendig stillingsbeskrivelse som gjør at vi kan få søkere som vil jobbe med det de faktisk søkte jobb på. Sááá må vi vel foreta en screening av aktuelle kandidater og prøve å rekruttere de vi tror vil passe inn i vårt team..det vil ikke bli en høyt lønnet stilling.

Hvilke kanaler har dere vurdert å benytte for å finne ny arbeidskraft?

Tjaa. Det blir vel typisk Finn.no , linkedin og facebook ads…

Hvilke typer ansettelsesforhold har dere vurdert å benytte?

Ehh, vi har sett på midlertidig ansatte og etterhvert faste ansatte. Så ehh… fordeler med midlertidige er at det er fleksibelt og ulempe er at vi kan miste de raskt. Og ja… ulemper med fast ansettelse er at de kan bli vanskelige å bli kvitt hvis det ikke fungerer optimalt.

Hva er dine holdninger til HRM - Human Resource Management?

(RM-aktiviteter har den fellesnevneren at det handler om hvordan ledelse kann brukes for å styrke de ansattes innsats, kompetanse og kapasitet)

Ehh, det vil jo bli viktig å bruke tid på å bygge et team som drar i samme retning. Også sette av tid hver måned med tilbakemeldinger fra ansatte på ting vi kan forbedre tror jeg er viktig.

Hvilke personlige egenskaper verdsetter dere når dere skal rekruttere nye ansatte?

Fleksibel, løsningsorientert og med god arbeidsmoral

<u>Ledelse</u>

Etterhvert som dere blir nødt til å ansette flere i bedriften vil du gå fra å være med i et lite "team" til å måtte ta på deg lederansvar for en gruppe ansatte. Hva er dine tanker rundt dette?

Vil nok måtte bruke mindre tid på salg og mere tid på ledelse og kommunikasjon internt. Ser på dette som en utfordring men tror vi skal kunne takle dette på en god måte. Magnus vil nok også ta på seg en lederrolle og få lederansvar for produksjon og jeg salg.

Hvordan ser du på deg selv som leder?

Hehe nei hva skal man si.. snill og grei da. Er vel ikke den som stiller ikke størst krav sånn til hverandre, men hva skal man si, ikke muntlig, men tror vi setter like store krav til hverandre, men vi trenger ikke å si det til hverandre.

Avslutning

Helt til slutt - hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små entreprenørbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

Vanskelig å planlegge behov for ansatte og lokaler etc da vi ikke kan styre veksten selv. Kan være utfordrende og kunne holde samme modell når vi etterhvert blir større og vi får flere ordre og ansatte. Samt at feilansettelser kan koste oss dyrt

9.3.2 - Magnus Birkeland – Uniprint

Kan du beskrive bedriften kort for noen som ikke har kjennskap til dere fra tidligere?

Ja, kort beskrivelse.. Vi driver med.. Jeg kaller det profilering/tekstiltrykk, vi driver med salg og produksjon av klær med logo/trykk på. Ja så det er delvis salg med nettside hvor vi tar imot kundemail, telefoner og bestillinger av klær med logo og trykk. Også har vi en produksjonsdel hvor vi produserer produktene. Delvis selger vi trykk og delvis selger vi klær, altså det blir begge deler.

Kan du fortelle litt om utviklingen av Uniprint - fra start og til nå?

Eh ja, fra start til nå… det er litt tilfeldighet som startet alt. Det startet med at Aleksander jobbet i tennisbutikk hvor en del av kundene skulle ha trøyer med trykk på og da pleide de å sende trøyene videre til noen som trykket. Aleksander syntes det var litt dyrt så han kjøpte en billig maskin for 1000kr eller noe og gjorde det heller selv for å tjene de kronene selv. Også

er det egentlig bare at det vokste mer og mer og det ble flere og flere tennisklubber som trengte dette, så det ble et lite sideprosjekt en stund, men så ble det… eh ja så har det bare vokst til at det ble noe for en, også ble jeg med på laget. Og ja det var vel egentlig starten på det.

Hva tror du er årsaken til at Uniprint har vokst?

Det er et godt spørsmål. Vi har jo jobbet mye, og da tenker jeg… det har jo fungert med at vi har klart å gjøre alt selv med nettsider og skjønt litt om nettmarkedsføring som har gjort at vi kan få kunder den veien. Det har tydeligvis vært rom for det, måten vi har kunnet få kunder er gjennom det, også er det vel vært litt rart markedet hvor det er veldig mange små aktører. Jeg tror det har litt med at når folk skal ha klær med trykk og logo på si under 20.000kr, så har internett, eller måten man har klart å få tak i produkter er ikke ved at man sendte brev til andre siden av Norge for å si at man skulle ha det og det designet, man måtte nesten møte opp personlig. Dette fører til at det blir mange små aktører rundt omkring, så selv om internett har kommer så er det sånn at rutiner og forandringer tar jo tid så da har det vært rom for aktører som tilbyr produksjon for litt, ja la oss si mellom 1.000 og 20.000 kr. På internett er det litt sånt åpent rom, og det er litt grunnen til at vi har klart å vokse også. Det eksisterende salget og produksjonen og kundeområdet har liksom vært at man bruker lokale, og de.. Ja når man er små aktører så er ikke de så effektive og da er det mulig for oss bli noe fra starten av, og at det da blir tilgang til mange som bestiller fra internett. Så hvordan er det mulig at vi vokser, det er at vi er konkurransedyktige fra starten av, mtp på pris, det er nok grunnen.

<u>Rolle og organisasjonsstruktur:</u>

Hva er din rolle i denne bedriften?

Det er… det blir jo ganske alt mulig mann. Vi har litt oppdelt med Aleksander som har hovedansvar for salg, mens jeg fokuserer mest på produksjon, men det er altså mest på det daglige. Ellers så går ting i hverandre hvor vi gjør begge deler, altså alt som har med strategi å gjøre, produktutvikling, planlegging det gjør vi sammen. Men sånn rent praktisk i arbeidet så har vi vurdert det slik at Aleksander har mest av det som dreier seg av kundekontakt, mens jeg mest på produksjonen.

Kan du fortelle litt om din utdannings- og kompetansebakgrunn?

Ja det er... Jeg er utdannet som barnevernspedagog.. Eh veldig yrkesrettet mot dette her (ironisk, vi ler). Så har jeg jobbet litt på barneskole, og det er ingenting som har ledet naturlig til dette her. Men jeg har alltid hatt interesse for grundervirksomhet og det å drive en bedrift, og ja… det falt naturlig.

Ville du sagt at dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal?

Ehhhe… for akkurat sånn der vi er nå med at det er kun oss to så er den ganske optimal sånn effektivitetsmessig, men ehh oppgavene kan optimaliseres i seg selv. Men først og fremst så trenger vi mer arbeidskraft til å gjøre oppgavene, men akkurat når vi er to og ingen andre ansatte så er den grei. Men hadde vi hatt mer arbeidskraft kunne vi gjort andre oppgaver også.

- **Hva kunne vært annerledes?**

  Kunne gjerne hatt mer tid til å jobbe med mer litt sånn utvikling av bedriften og jobbe med å lage bedre nettsider, tenke på hvilke produkter vi skal selge og hvordan. Bruker mer tid på utvikling og mindre tid på den daglige driften med produksjon tenker jeg hadde vært bedre sånn for bedriften og mer spennende. Og det er litt der vi håper vi får litt mer verdier av å kunne ansette noen til å jobbe med produksjon sånn at man får mer tid til å jobbe med utvikling enn bare å få ting til å gå rundt.

Hvordan føler du arbeidsfordelingen samsvarer med stillingsbeskrivelser?

Det blir jo litt lite relevant, siden jeg ikke har noen stillingsbeskrivelse. Det handler vel mest om at vi har for lite tid, hadde vi har mer tid kunne man brukt mer tid på andre ting, men stillingsbeskrivelsen er vel sånn "alt mulig mann" så da passer arbeidsfordelingen sånn sett greit.

Har dere hatt spesifikke utfordringer i forbindelse med kompetanse eller manglende kompetanse i bedriften?

Altså vi har jo hatt Learning by doing med alt. Ehh kompetanse… vi får egentlig til det meste, det er mer mangel på tid til å få gjort ting enn ehh ja.

Hvordan vil du beskrive bedriftens organisering?

Det er vel uten noen plan, men det begynner å komme seg nå. Det er mye å gjøre så vi har begynt å organisere mer...og strukturering.. Det er vel fortsatt litt løst og ustrukturert nå.

Vekst og rekruttering

Hvor i livsforløpet mener du Uniprint er i dag?

Tidlig, men jeg vet nå ikke… har ikke noen tro på at jeg kan tegne en god strek på en graf som blir fasit akkurat men… Ja, vil si at vi er i overgangen fra etableringsfasen til vekstfasen.

Hvor ser du for deg at Uniprint vil være om 10 år? (mtp på vekst)

Bredt utfallsmuligheter. Ønsker å gjøre så bra vi kan og legge rette for det, vanskelig å se hvordan det vil se ut. Men at vi ansetter flere, men usikker hvor mange.

Hvor stor vekst forventer du at Uniprint skal ha?

Det har egentlig gått over forventning nå, sááá vi vokser mer enn vi har forutsatt...

Er dere forberedt på den eventuelle veksten som kan komme?

Njaa, ikke helt… Vi må jobbe for å forberede oss, og komme i forkant, Sáá vi er vel egentlig Ikke klare for alt for mye vekst. Men skal bli det. Prøver å standardisere rutiner osv. Standardisere og effektivisere for å gjøre jobben lettere når man rekrutteringer og vokser.

Kan du forklare eventuelle bekymringer dere har knyttet til å ansette flere i bedriften?

Altså det blir jo bare flere og flere jo mer man vokser, så bekymringer, det er jo litt sånn at vi er redd for å bli stuck med noen. Så vi er ganske sårbare når man er to stykker, når man skal ansette et nytt menneske på heltid. Og at det menneske viser seg å ikke fungere så er jo det… det er noe annet med en bedrift med 1000 ansatte for da er det jo en promille, da blir det plutselig ⅓ av bedriften som har ansatte som ikke fungerer så det… vi har vel ikke lyst til å begynne med å ansette noen langsiktig veldig bindende hvis vi kan slippe unna det.

Når det kommer til rekruttering, hvilken kompetanse ønsker dere å hente inn?

Vi har jo da en del produksjon som tar en del tid, og det er ganske grei eller det krever ikke så mye kompetanse. Så da ønsker vi kanskje noen som har friår fra videregående eller noe som vi kan lære opp ganske fort. Så i starten er det snakk om det.

- **På lang sikt, da?**

  Etterhvert som vi vokser i produksjonen, så vil jo f.eks salgsdelen også vokse, så da er det kanskje best at vi har systemer som er såpass standardiserte at det er lett å få noen til å jobbe der. Vanskelig i si sikkert hva slags kompetanse vi trenger, men må prøve å treffe litt på hva slags mennesker vi ønsker å ansette. Kanskje noen innenfor Salg og kundekontakt, noen som tar av seg biten med å svare på mail.

På hvilke måter vil dere hente inn eller og annonsere at dere søker etter ansatte?

Får se, sånn nå prøver vi å ansette ungdom som kan jobbe deltid på kveld og helger. Det er en tilfeldig vi har kommet borti. Deltidsansatte som dette tror jeg vi skal klare å få tak i gjennom bekjente, der er litt der vi er nå. Vi har jo også tenkt på at det går ann å gå gjennom NAV, de har jo sånne programmer, føles litt feil å utnytte det selv om man gir noen en mulighet, så vi må se nærmere på det.

Hvilke type ansettelsesforhold har dere vurdert å benytte?

Ekstrahjelp i starten, på produksjon. Så tenker vi etterhvert at vi skal flytte i større lokaler og da vil vi nok få litt mer rutiner, og for at ting skal gå effektivt rundt i produksjonen så vil det være mer gunstig å ansette noen fast. At man hver dag har et fast antall ansatte, hvis ikke blir det klønete om det en dag er to ansatte i produksjonen og mye mindre en annen dag, da blir det vanskelig å få inn faste rutiner.

- **Ser dere noen fordeler/ulemper ved dette?**

  Ønsker ikke å binde oss til noen feil i starten, greit med fleksibilitet i starten med noen som jobber ekstrahjelp og deltid. Etterhvert så ser vi at det å ha fast arbeidskraft for å få rutiner til å fungere når man blir større er nødvendig. Men det blir nok en gradvis greie det der.

Hva er dine holdninger til HRM - Human Resource Management?

Nå i starten er det produksjonskapasitet vi trenger og vil ansatte først og fremst, og da er det klart at vi ikke skal slippe løs kreative mennesker som skal skape fantastiske ting. Det blir fort at det da blir unge som trenger en jobb ved siden av studier og før de skal videre, som kan jobbe innimellom. Så hvis du tenker på å utvikle de ansatte i forhold til kompetanse så er ikke det så viktig nå i starten. I forhold til arbeidsmiljø og at man skal trives på

jobb så er jo det viktig uansett. Vi skal jo prøve å jobbe med å være en attraktiv arbeidsplass hvor folk ønsker å bli værende, men det blir mer viktig på sikt med fast ansettelse.

Hvilke personlige egenskaper verdsetter dere når dere skal rekruttere nye ansatte?

Det må vi se på, men i forhold til produksjon så er jo det litt sånn fysisk arbeid så det må være noen som er i stand til å klare den type arbeid. Det er sikkert mange egenskaper som man ønsker, men det er ikke alltid så lett å vite om folk f.eks er pålitelig eller ikke, litt vanskelig å si.

Personlig/ledelse

Du har tidligere nevnt at du bruker mest tid i produksjon, mens Aleksander bruker mest tid på det administrative. Hvilken rolle tror du at du vil få når bedriften etterhvert vokser og dere vil bli en større ansattgruppe?

Da blir det nok mindre og mindre ren produksjon, og mer på utvikling av bedriften. Bruke mer tid på personal, og passe på at andre gjør jobben sin. Litt mer en lederrolle.

Avslutning

Helt til slutt. Kan du summere opp dine tanker rundt en rekrutteringsprosess med dere?

Nei, kan jeg det? Prøver å få tak i litt ekstrahjelp, men må først gjennom en runde for å kunne svare på det.

Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små entreprenørbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

Kommer til å lære mer om, men…. Skal vi se… utfordring i forhold til fast ansettelse. Lett å ansette noen på produksjon, men etterhvert blir det annerledes, og da blir det litt mer krevende.

9.3.3 - Bedrift 1

Kan du beskrive bedriften kort for noen som ikke har kjennskap til dere fra tidligere?

Vi er et selskap som har forretningsområde med å forbedre læring, og lager da et system for spillbasert læring som både er en pedagogisk og en teknisk bedrift

Hva er din rolle i denne bedriften?

Nå er jeg styremedlem og grunnlegger, og inntil nylig så var jeg den første CEOen - en av de første ja.

Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du i bedriften i dag?

Ja, nå inntil for en uke siden var jeg ansvarlig for strategi, rekruttering, kultur.. Som daglig leder har man jo overordnet ansvar for det meste. Passe på at teamene bygges opp, Performer, at man treffer med selskapet.

Hvor i livsforløpet vil du si at selskapet er i dag?

Nå er selskapet… ja i det man kaller en.. en.. vi har jo vokst, vi er i vekststadiet, men i en senere del av vekststadiet, og over i kommersialisering.

Kan du fortelle litt om utviklingen i selskapet - fra start til nå?

Veldig bevisst fra starten har vi selvfølgelig prøvd å ha en viss form for grunnstruktur, men rundt noen prinsipper så vi var veldig opptatt av at selskapet ikke falt inn i sånne institusjonelle sannheter og strukturer som man ser i større selskaper hvor det er vanskelig å… å være.. ja en innovasjonsbedrift. Vi har vært vært veldig opptatt av kreative prosesser, så vi har vært veldig opptatt av å rekruttere mennesker som ikke nødvendigvis kommer fra steder med løsninger, men har potensiale for å finne løsninger. Vi er på mange måter organisert rundt problemløsning. Så vi lagde et mantra, som heter "making learning awesome" som er å gjøre læring gøy, som er et problem statement. Så hele selskapet ble organisert rundt et kreativt team for å da prøve å løse et problem. Og det var liksom strukturen også. Så vi har fulgt en litt sånn klassisk problemløsningsstruktur da.

Hvor mange ansatte

Hehe, ja. Vi var jo null ansatte i år 2014. Ehmm. Første august 2014 så ansatte vi de første, og det var da blant annet grunnleggerne, de fire første ansatte. Og nå er vi 55 tror jeg.

Helt i starten, samsvarte stillingsbeskrivelsene?

Hehe. Det er en gründerbedrift, og da har folk flest de mest åpne titlene en kan gi dem. Ansvarsområdene er… Man har jo ansvarsområder der man er ansvarlig for hva som skjer, men så har du mye ansvar utover det som er alle oppgaver som må gjøres. Så folk brukte kanskje 50% av tiden på det man har blitt rekruttert for, og nesten 50% på alle andre oppgaver som det da ikke finnes… det ikke er stillinger eller mennesker til.

Noe som kjennetegner personlighet?

Nå går selskapet gjennom et ganske sånn…. eller sånn...hamskifte. Det vi valgte tidlig var.. .ehhh… vi i gründerteamet for eksempel så var det to med kunstutdannelse og to med ingniørutdannelse- ene fra fysikken og andre fra software. Ehh… så det sier jo litt om sprendninge. ogsááá.. ehhh etterhvert som selskapet har vokst så har vi fått inn litt mer som klassisk markedsføring, og da… på den ene siden og mer klassisk ingeniør på den andre siden. Så vi har prøvd å holde en balanse… men det er veldig vanskelig

Kan du beskrive hvordan rekrutteringsprosessen nå er i forhold til hvordan den var i oppstarts- og tidlig vekstfase?

Ja, eehhh. Der har det vært kjempeendringer. I starten så rekrutterte vi ganske uproft og litt sånn.. eehhhh.. ut fra… fra nettverk eller, eller opportunistisk. Så da var vi.. Vi måtte være veldig forsiktige for man har jo veldig korte horisonter og man må jo ikke love folk noe man ikke kan stå inne for, så da ble det veldig sånn de som skjønner hva det innebærer og som er villig til å ta steget ut. Så de første 7-8 ansatte var folk som faglige man vet er trygge på seg selv, så da var rekrutteringen veldig sånn mennesker vi ser kan levere verdi med en gang, men som har potensiale til å vokse med oss. Men vi hadde ikke så veldig profesjonell rekruttering annet enn at man strekker en hånd ut og ser hva som kommer. Ehh også etterhvert så begynte vi å rekruttere litt mer profesjonelt, og bruke rekrutteringsevents. Vi brukte aldri eksterne greier, men begynte å gå mer på … i England hvor vi rekrutterte mest… så er det Silicon Roundabout som er event for startups, som gjorde det lettere å rekruttere uten å være profesjonell rekrutterer. Og så ansatte jeg noe som heter "Head of People" som ble den personen som ble ansvarlig med meg til å bygge opp team. Ehh, og drev rekrutteringen da, profesjonelt fra selskapet selv da. Då vi

gjorde jobben selv, og igjen valgte å ikke bruke rekrutteringsbyrå eller ingenting, men hele tiden jobbe ut fra å avdekke behov, jobbe med.. se først om noen internt i teamet ønsker å steppe up eller ta på seg nye oppgaver, og hvis ikke så brukte vi teamene til å hjelpe oss å utforme nye posisjoner, og de var en stor delaktighet i rekrutteringen. Så det ble teamene selv som rekrutterte sine teammembers.

Hva er de største utfordringene nå i forhold til før?

Ja. Det største problemet vi ser nå er at vi blir store - vi får ny institusjonelle eiere - mange til skal gjøres sånn man er vant til. Så nå er det mer at man faller inn i sånne klassiske rekrutteringsprosesser og ender egentlig med å rekruttere litt mer tradisjonelt. Så det er et problem på samme måte som når man er helt ny og rekrutterer ustrukturelt, så kan det være at vi nå rekrutterer litt for strukturelt. Så det er jo en utfordring.

Har dere hatt feilansettelser?

Ja. Og det er jo som oftest noe av det største problemet vi har. Når en person kommer inn… Flere har selv oppdaget… Vi har prøvd å hatt såpass åpen dialog at folk selv har sett selv at de er feil, og det tar tid. Også vil man jo prøve .Så vi har ofte prøvd kanskje litt for lenge med å prøve å få feil person til å passe. Det er dyrt og det er menneskelig vondt når ikke ting går.. Ehh, men… vi har hovedsakelig utenom kanskje en stilling, så har de fleste valgt å gå videre selv.

Dere har vært gjennom en stor vekstfase - gått fra 0 til 55 ansatte. Du har vært med fra starten. Kan du fortelle hvordan ledelsesebehovet har endret seg?

Ehh, ja.. Det er jo ganske interessant for i utgangspunktet ville ikke jeg være daglig leder. Jeg følte på det problemet allerede fra dag en. Jeg visste at det ikke er min styrke å både være teambuilder eller gründer og samtidig strukturere selskapet. Så jeg har brukt veldig mye tid på å utvikle meg som leder. Både i England og i Norge - i Norge har jeg vært på NAV-kurs for å lære seg fra ansatte som har atferdsproblemer og forstå det ene og det andre. Sp man må jo utvikle seg ganske vidt og bredt for det er jo så mange menneskelige faktorer som ikke har med bedriften å gjøre for å være en god leder. Så jeg føler jo at.. det er jo selvfølgelig kjempegøy, og det er en enorm utvikling. Så det er kanskje noe av det vanskeligste. Man

vet jo at man i utgangspunktet ikke er kvalifisert til den jobben man gjør, og i utgangspunktet har man kanskje 20% av evnene man burde ha for å gjøre en god jobb, men man er den som må gjøre jobben. Så man føler på sin egen udugelighet, og derfor er det vanskelig når man får inn ansatte og de ikke "perform" for man vet jo selv at man i utgangspunktet kanskje ikke er riktig person for jobben sånn da med tanke på det å være daglig leder. Man er kanskje riktig gründer, og riktig strategisk, men kanskje feil i mange andre ting.

9.3.4 - Bedrift 2

Hva er din rolle i denne bedriften?

Jaa, hehe jeg gjør alt… ja siden vi er rimelig små, så blir det jo sånn at daglig leder både gjør salgsbiten, administrasjonsdelen og prosjektledelsen, og så må jeg jo faktisk gjøre litt av arbeidet også, såå jeg gjør mye kommunikasjonsrådgivning da.

Hvor i livsforløpet mener du selskapet er i dag

Åh- vi er vel nettopp på en måte lettet fra gründerfasen, vi kaller oss ikke for grundere lenger. Ja det heter vel vekstfasen der vi er nå.

Kan du fortelle litt om utviklingen til selskapet fra start til nå?

Vi begynte som en annen merkevare, vi het "xxx" og leverte mer klassiske språktjenester, eehm som oversettelse, korrektur, språkvask og tekstforfatting, så skjønte vi vel ganske fort at kundene i næringslivet også trenger kommunikasjonsbistand, og siden vi hadde den kompetansen, og hadde lært oss den kompetansen enda bedre underveis, så, skifta vi merkevare, farger, logo og navn, og utvidet tjenesteregisteret vårt…

Hvor mange ansatte var dere ved oppstart?

Da var vi tre stykker som eide likt, de to andre gikk ut når vi skiftet merkevare rett og slett fordi det var språk som var deres lidenskap. Så når det kommer til kommunikasjonsrådgivning var det mitt prosjekt da.

Men hvordan gikk du da frem med det nye selskapet, når det kommer til rekruttering osv?

Da hadde jeg med meg en person som jeg stolte 100% på, som var en av mine tidligere ansatte som ville være med videre, hans kompetanse var

også kommunikasjonskompetanse.. Og så ansatte jeg en ny person som hadde samme bakgrunn og kompetanse som oss… Det var helt smertefritt, hun sklei rett inn i teamet. Så det har gått veldig mye bedre enn hva jeg kanskje hadde fryktet på forhånd.

Ja, for når dere skulle rekruttere en ny person, hva var det dere hovedsakelig så etter/vektla?

Vi så etter to ting: faglig dyktighet, og eeh gode menneske, ehmm relasjonskunnskaper eller relasjonsevner, og du må kunne representere bedriften utad, lede et møte, være en rådgiver som kunden kan stole på, så du må ha en del personlige egenskaper i tillegg til faget… Det var ikke helt enkelt.

Men under jobbintervju, hvordan kunne dere måle disse "kravene"?

Å gå gjennom flere prosesser, et case fikk hun løse - et stort bankcase som vi var inni akkurat da. eeh, så var vi vel egentlig mye ute å spiste lunsj og snakket om holdninger til faget, holdninger til folk, ehm hennes egne ambisjoner videre og hva hun ønsket seg. Så det gikk et par tre måneder altså. Og hun skulle jo bli kjent med oss og ha lyst å jobbe her sant. Det var jo fast stilling hun skulle inn i.

Hvor mange ansatte er dere i dag?

Vi er tre, også har vi en frilansstab på ca ti personer.

Kan du forklare litt hvordan kompetansebehovet eventuelt har endret eller utviklet seg fra start av?

Vi har nok behov for noen som tenker bredere og bredere kunnskap nå, enn for fem-seks år siden. Som kommunikasjonsrådgiver nå må du plutselig ha innsikt i ny teknologi, du må ha innsikt i forretningsmodellene til kunden, i strategi. Altså vi begynte egentlig som tekstforfattere, og nå står vi i styrerommet, så det e jo ganske stort gap da.

Hvordan angriper dere dette?

Absolutt, kursing og videreutdanning, men veldig mye interne workshops der vi jobber med problemstillinger som kundene våre har, og setter oss inn i det selv.. så kursing av oss selv egentlig.. Lære opp hverandre.. Kunnskapsoverføring er vel rett.

Hvilken kompetanse ville dere prioritert å hente inn?

Hvis vi skulle ha inn ny kompetanse? Hmm strategisk kompetanse, markedskompetanse, nettverksbyggingskompetanse tror jeg, altså enten noen som har et stort nettverk, eller noen som er flink til å bygge nettverk, kanskje to sider av samme sak men (ler).

Når dere skulle ansette, hvordan utformer dere stillingsbeskrivelse?

Vi har vel egentlig ikke søkt etter folk noen gang, det har kommet en jevn strøm med folk til oss, så vi har plukket fra frilanserne våre hver gang. Så hver gang vi har hatt en ansettelse, så har vi tatt noen vi kjenner godt da. Vi har stort sett alltid begynt med frilansarbeid, så ansatt etterpå.

Men hvordan kom dere i kontakt med frilanserne da?

De har kontaktet oss. Nettverket vårt på universitet har egentlig hjulpet oss hele veien, så vi har en liten gjeng som er glad i oss og har lyst å jobbe for oss… så vi har vært kjempeheldig egentlig… det er veldig fint (humrer).

Hva er den største utfordringen med å ansette i en vekstprosess?

Det er jo egentlig økonomien da, at vi lever litt usikkert som liten bedrift, det er sårbart. Ehm, så jeg bør tenke langsiktig og strategisk, men det er ikke alltid det er økonomi til det. Såå, egentlig skulle jeg hatt en person til, skulle vært bittelitt opp i omsetning så jeg hadde råd til en person til, det hadde vært perfekt.

Gjennom hvilke kanaler henter dere ny kompetanse gjennom?

Mye sosiale medier, eeh, jeg er med i grupper både på linkedin og facebook der man diskuterer med andre, ehh, vi er medlem i kommunikasjonsforeningen, eeh der vi har et godt faglig nettverk der vi diskuterer. Ehh kompetanse, følger med i media, kronikker, diskusjoner, ehhmm og kundene egentlig.. Kundene lærer oss mye underveis om sine behov og hvordan de tidligere har løst dette, og hva de mangler for å kunne løse dem… Tett dialog med kundene, innsikt i kundene har vært viktig for oss.

Ville du sagt at rekruttering fra dere var grundere til i dag har endret seg litt?

Absolutt, jeg så etter en helt annen type personer i begynnelsen, og det var fag-fag-fag som jeg tenkte… mens nå er det personlighet foran fag.. det har jeg lært underveis at hmm, fag er det som vi kaller en hygienefaktor, det må du bare ha i bunnen, du må være faglig flink, men det er ikke alle

som har den personligheten som kreves for et lite kommunikasjonsbyrå der du har tett kontakt med kundene.

Etterhvert som bedriften har endret seg og blitt større, hvordan har du merket endringen i ledelsesbehovet?

Etterhvert som vi vokser så er jo jeg avhengig av at mine to ansatte faktisk tar en del av ledelsesbyrden, og at de må ha tettere kontakt med kundene, fordi jeg greier ikke å ha kontakt med alle kundene… De må lede prosjektet i større grad enn de har gjort før, og jeg har måtte slippe litt kontrollen.

Men hvordan løste dere dette internt i bedriften, var det noe dere avtalte, eller..?

Ja, vi brukte mye tid på å definere roller; hvilken hatt skal du ha, hvilken hatt skal du ha, hvem skal ha administrasjonen, hvem skal være daglig leder, hvem skal være ansikt utad og så videre...vi bruke mye tid på det. Og det er jo ikke helt enkelt, det kommer jo personlige ønsker inn, så kanskje noen ønsker seg noe de ikke er så veldig flink til, så med en gang vi knakk koden om å skille merkevaren fra personen, så løste det veldig mye - det du ønsker er ikke sikkert det som er best for bedriften.. så hvis man har det for øye; hva som er best for bedriften og hva er det som er best for vår merkevare, så e det mye lettere å løse, for da er det ikke personlig lenger.

Litt avslutningsvis - holdninger og erfaringer når du har gått fra grunder til leder, hvordan oppleves dette, sånn personlig?

Det oppleves som å ta på seg noen alt for store sko, egentlig. Når vi skiftet merkevare så pleide jeg å bruke en annen metafor, og det var at jeg følte at jeg hadde på meg en veldig veldig trang kjole innenfor den ene merkevaren, så fikk jeg en som passet i den nye da(ler litt). sså veldig mye har å si med selvtillit, at den må være på plass.. og den bygger man jo gjerne sammen med kompetansen sin, men av og til er det jo et gap sant, at du enten har veldig mye selvtillit og veldig liten fagkompetanse som ikke har vært (ler litt) vårt problem.. men heller det at man sitter på mye fagkompetanse så skal man ha selvtillit nok til å ta plass og være leder, når man er vant til å ha det gründerstempelet.. litt som ung og lovende, det er man jo ikke lenger plutselig.. Og så skal man børste av seg det og ta plass i

disse store skoene, men så vokser man jo inn i disse skoene da.. Ehm, og litt av grunnen til at vi gjør det er jo fordi vi har vært flink til å hente inn hjelp utenfra… ehh turt å spørre folk om de vil hjelpe oss å vokse, om de vil sitte i styret vårt, folk som kan business, folk som kan andre ting enn det vi kan da.

Men når du gikk over til å være tydelige leder, hvordan ble det tatt imot av dine ansatte?

Ehhm, jeg har hele tiden fått høre at jeg har fått full tillit, og at det var en rolle som kom til å passe for meg, det var et gap der som måtte fylles.. oog jeg følte det var naturlig, og de følte det var naturlig, så ja.. det har vært veldig uproblematisk egentlig.. det er mer sånn ut i verden at det er store sko å fylle synes jeg. Så er det jo et eller annet med holdninger man viser til sine ansatte om at dit skal vi, jeg kan ta oss dit ved å gjøre sånn og sånn, men det betyr at vi alle må gjøre disse oppgavene hvis vi skal nå disse målene, og hvis man er tydelig på det så får man på en måte et felles prosjekt. Og når man var grunder så var det mer sånn å rote rundt i grusen og finne ut hvor vi skulle, imens nå vet vi jo hvor vi skal, så da er det lettere å få med de ansatte.

Hvis du skulle tatt en vurdering av valgene dere har tatt rundt ledelse og rekruttering, hva mener du bidro til suksess?

Ehhhmmm… det å bevisstgjøre oss selv på hvem vi var og hvor vi skulle, altså strategiske prosesser, og hva er det vi trenger for å komme oss dit da… Og dette har vi gjort i samarbeid med styret, og vi har jobbet mye internt på det, og det med å tilpasse tjenesten etter kunden, der ser du også hvilken kompetanse du trenger… altså dialog med kunden, dialog med styret, og interne workshops, sånn kunnskapsoverføring tror jeg har vært viktig.

Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små entreprenørbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

Hmm det å kunne lønne dem godt nok fra første stund, det er det med økonomi igjen. at vi lever usikkert.

9.3.5 - Bedrift 3

Kan du forklare din rolle i bedriften?

Ja. Daglig leder. Styrer alt fra A til Å. Bruker pisken når den må brukes. Ehh og prøver også styre uten den, riktig vei.

Hvor i livsforløpet mener du at selskapet er i dag?

Du, nå er vi… det spørs hva du tenker på… men vi er i rasende fart inn i vekstfasen. Såå… det er derfor det er travelt, hehe.

Hvor mange ansatte var det i selskapet under etableringen?

Da var det egentlig ingen, men det var en som ble ansatt ganske fort. Så var det en som kom til på ca 50% på service og vedlikehold. I dag så utgjør den 60%. I tillegg så er vi to ansatte.. fulltidsansatte. Nå i Mai ansetter vi den tredje. Så vi vil være tre fulltidsansatte. I tillegg så har vi styreleder som har jobbet i hvert fall en 30-40% av fritiden i… i selskapet.

Kan du si noe om sammensetningen til de ansatte? Er det noe som kjennetegner utdanningsbakgrunn eller personlighet eller noe slikt?

Ja altså, det som er, er at det er jeg som egentlig har styrt den... daglige driften. I tillegg så har styreleder vært inne ganske.. bra. Hatt et styre som ikke fungerte. Nå, nå er det oppe og går igjen. Oss to som har styrt dette her - han har også master-bakgrunn men han er ingeniør. Og han er egentlig "pappaen" til Swimeye, altså produktet vårt. Ehh.. Så derfor er han involvert på den tekniske siden. Og i tillegg har vi de som er ansatt. Han ene har egentlig ikke noe utdannelse… Eller bakgrunn... utover livserfaring, som er faktisk en god skole det og. Han andre har egentlig ikke noe annen bakgrunn utover at han har vært prosjektleder og han har jobbet seg opp rundt omkring på andre arbeidsplasser. Og som… vi har egentlig.. hvis du ser på kompetansemessig på skole så har vi egentlig lite av det hvis du ser vekk i fra ledelsen da.

Som du sier er dere en bedrift i rasende vekst. Dere er nå ganske få. Føler du at stillingsbeskrivelsen til de ansatte samsvarer med oppgavene i det daglige arbeidslivet?

Uhm, nei… Godt spørsmål. For atte... de to som jobber her, og han ene har jobbet her nå i to år og han andre har jobbet her i… han som jobber 60% har jobbet her i fire år. Ehh, vi så på stillingsbeskrivelsene deres bare for to måneder siden, så fant vi ut at jøssss har de utviklet seg så mye? De gjør jo mye mer enn det som står i den daglige virke. Men altså, som et lite selskap er vi litt sånn avhengig av å få inn folk som er litt som...poteten.

At du kan brukes til mye. Og det har vi sett på de og. Og vi ble.. vi ble vel enig med begge to om å skrive en ny stillingsbeskrivelse til de siden det har vært så stor utvikling.

Dere går inn i en rekrutteringsprosess?

Ja. Du skal ikke se vekk ifra at dette bare er den første mann av kanskje 2-3 stykk som kommer inn de neste par-3 årene.

Ser dere noen utfordringer med å nå rekruttere folk i en vekstprosess?

Ehh ja. Før jeg begynte i 2008 så ansatte de feil person… Og det var veldig kostbart for selskapet og det var en katastrofe. For at… vi er et lite selskap med minimale ressurser, det vil si at de vi får inn - det gjelder også frem i tid - de må fungere. Så vi kommer til å være veldig kresen og….. veldig spesifikk på.. når vi ansette slik at vi er sikker på at vi får rett folk. Ehhmmm, ehh, det.. Jeg og lærte jo det på skolen at det er riktig. Men når du står midt oppi det så oppdager du at det er forferdelig for selskapet å bomme på ansettelsen. Så vi er NØDT til å ha utrolig stort fokus på akkurat den biten når vi setter i gang. Og som jeg sa akkurat nå holder vi på i en fase, men han har vi jobbet med i seks år, så han kjenner vi til. Men vi er helt avhengig av når vi da fremover i tid ser behovet, og lager en skikkelig stillingsbeskrivelse, og er sikre på at vi får rett menneske.

Ser du noen utfordringer knyttet til at dere er en liten entreprenørbedrift i rekrutteringsprosessen, i forhold til når for eksempel et stort selskap skal ansette?

Ja. Det var mye av det jeg sa. Men det er veldig viktig å få inn mennesker som fungerer, som ikke har høyt fravær, som er selvstendig tar ansvar, og som ikke minst har den der potetegenskapen. At selv om de blir ansatt så må de å kunne hoppe inn i andre posisjoner og vite hva som skjer. Og det skyldes også at produktet som vi holder på med.. det.. du må egentlig vite hele verdikjeden på hvordan vi opererer

Kan du beskrive hvordan rekrutteringsprosessen nå er i forhold til hvordan den var i oppstarts- og tidlig vekstfase?

Vi har – og fortsetter- å rekruttere via våre personlige nettverk. Vi har ikke benyttet oss av blant annet bemanningsbyrå. Neste mann som blir rekruttert er en som vi har leid inn fra en konsulent de siste seks årene så vi har god kjennskap til denne personen.

Nå når dere har vært gjennom en vekst og er fortsatt i vekst. Ser dere noen endringer i ledelsesbehovet.

Ja, det vil nok og være et behov som vi må se på hvordan vi skal løse. Men det som er viktig for oss nå frem i tid når vi får inn nye folk… det er at de som vi får tak i må ha den kompetansen som vi er på jakt etter. Vi kan dessverre ikke få tak i folk hvis vi ser at jo de er flinke og ehh de er bra og de fungerer, hvis de ikke har den nøkkel- eller kjernekompetansen som vi er nødt til å ha. Vi er en nisjebedrift så… vi er veldig avhengig av å få folk som kan akkurat det vi er på jakt etter.

Har du noe du vil trekke frem som en stor utfordring for grunder eller vekstbedrifter i rekrutteringsprosessen?

Ja, altså det jeg ser for meg… Det som har vært utfordringen vår siden vi starta og til og med i dag.. det er kapital. Og bommer du på en ansettelse så kan du faktisk ødelegge alt som har med likviditet og økonomi i selskapet. Så det er egentlig det som vi er påpasselig hele veien. For all del ikke få inn feil mennesker. Vi er bare… vi er bare nødt til å få inn riktig person på første forsøk. Vi har ikke råd eller… det vil være en katastrofe for oss når vi nå er i en vekstfase å få inn et feil menneske nå så ville det vært fullstendig katastrofe for oss. Så neste gang vi går inn ås må vi virkelig sette oss ned å finne ut hva vi ønsker og hvordan vi ønsker det, hvordan vi løser alt det

Har dere benyttet dere av andre typer ansettelsesforhold?

Nei. Vi har ikke gjort det. Vi har vært i en fase der vi har måtte tatt en del valg også måtte forholde oss ut i fra det som vi har tilgjengelig. Også har vi hatt en utfordring og.. at vi... så langt har vi kun sett tre til seks måneder frem i tid fordi vi har ikke hatt penger. Vi er avhengig av å få flere salg mens vi går på veien. Ehh, det vil og være sånn frem i tid, men nå kan vi muligens strekke den horisonten seks-ni måneder frem i tid, at vi har kapital eller likviditet til at vi klarer drift på det. Så det er utfordrende selv om du er i vekstfasen. Også er det det at.. bommer du der.. du bruker kanskje 3-4 måneder på opplæring. Også forsvinner det mennesket for de finner ut at det var kanskje ikke det de ønsket eller de ville ha en annen plass eller høyere lønn og sånne ting. Så er vi i "deep shit" for å si det sånn. Det er utrolig viktig å finne kjemien og finne mennesket som passer

inn og som har den egenskapen og kompetansen som vi er på jakt etter. Vi er ikke vanskelig.. vi kan gjerne drive opplæring og forme de litt sånn som vi vil selv, for dette er en nisjebedrift med spesielle behov, og vi har.. vi må ha egne egenskaper. MEN det som er viktig for oss er at de har holdninger og moral og de verdiene som vi verdsetter.

9.3.6 - Bedrift 4

Hva er din rolle i denne bedriften?

Gründer - startet det i to tusen og…2012 tror jeg det var. Begynte fullt i 2013, og nå er jeg ansvarlig for satsning i England og Norge - alt salg i Norge.. Eehm, og overordnet salgsstrategi for hele selskapet i alle markeder.

Kan du fortelle litt om utviklingen i selskapet - fra starten og hvordan det ser ut nå?

Jaa - vi begynte to stykker som løpte rundt og gjorde alt mulig. Og nå er vi 25 stykker i operasjon. Det vil være nå til neste år kanskje femogtredve for vi vokser veldig fort. Så fra å bli en sånn egentlig leke, mikke mus-butikk, så har vi blitt en skikkelig selskap med god omsetning og mange som har tro på oss, da. Sááááå det er jo veldig kjekt å få det til fra Bergen, for ja, det er veldig gøy å være gründer i Bergen da. Det er så mange som heier på deg og på en måte vil ha deg frem. Så veksten har veldig sånn organisk selv om den har vært ganske hurtig.

Du fortalte at dere var to stykker som startet bedriften - og nå er dere 25 ansatte. Det er åpenbart at det må ha vært endringer i bedriftens struktur. Kan du forklare hvordan strukturen er nå i forhold til hvordan det var da dere startet opp?

Ja. I begynnelsen er det jo sånn at vi gjør alt hele tiden. Sant, så du er liksom vaktmester, ehm, selger, utvikler, markedsførere…. Du gjør alt. SÅ du…på en måte…. for det brenner over alt hele tiden.. Sant, ikke sant, du er på en måte nødt til å fikse problemer. Så du bruker veldig mye tid på det som er viktig og haster istedenfor det som er viktig og ikke haster, sant. Sånn at deeet som skjer da er at du etter hvert så begynner omsetningen å vokse, du får penger på bok, du ser det at… du forsøker på en måte å slukke branner, og da trenger du flere folk, sant. Sááåe Kristoffer, han har

ikke kommet på jobb enda, han var vår første ansatte, som begynte plutselig, han har tatt support. For jeg, i starten så løpte jeg ut på kundemøter, egentlig hjelp, eller billettkjøpere som hadde problemer med å kjøpe billett ringte til meg. Måtte hjelpe de, fra alle, altså det var liksom alt samtidig, så fikk vi en som drev support til kundene. Det lettet veldig meg, meg i salget, da, og Kåre i produkt, som er min medgründer. Også styrker du egentlig det som skjer der at det blir en naturlig gang *kremt* for hvis du har høye ambisjoner så tiltrekker du deg flinke folk og da klarer du å plassere folk i ulike roller rundt om i selskapet, som er utrolig viktig for å lykkes.

Du har allerede snakket litt om det, men om du har mer å utdype litt om hvordan kompetansebehovet har endret seg fra oppstart- og til vekstfasen

Det blir jo mere….. byråkratisk på mange måter, sant. I den grad man kunne fikse ting sjøl, så får det du gjør følgekonsekvenser. Flere personer er involvert - det gjør ting mer komplekst. Du må tenke mer på…. ansatte, du må ha avtaler, ting må være mye mer striglet. I begynnelsen så er det mye mer eh løst, sant. Ehh, så fra å være gründerselskap med store ambisjoner, ehhmm, uten kontroll.. så går man på en måte inn, og man tvinger seg selv til å få mer kontroll. Det blir Mer rapportering. Det blir ekstremt mye mer rapportering, bruker mye tid på det. Og det er jo for å skape trygghet i hele organisasjonen for at ting går i riktig retning. Såå, vi blir mer profesjonelle, og det er jo bare, bare positivt selv om det…. "Sukk".. Vetsje….på en måte var det gøyere før, på en måte er det gøyere nå, såå.

Hvordan føler du at arbeidsfordelingen samsvarte med stillingsbeskrivelsen i oppstartsfasen?

Nei, vi hadde en arbeidskontrakt såå, ehhh, det er helt umulig å skrive noe arbeidskontrakt. Vi hadde en helt ordinær arbeidskontrakt, sånn som du på en måte er pålagt, men, men vi gjorde jo alt og ingenting for å si det sånn. Vi gjorde alt mulig annet, samtidig som vi gjorde alt som stod der selvfølgelig.

Har dere i perioder hatt overskudd eller underskudd på spesielle kompetanse-ressurser?

Nei, vi har alltid hatt underskudd på, på folk. Ehh, Vi kunne gjerne hatt litt flere folk nå og, men kan liksom ikke ansette med begge hender. Du må, vi må holde det ganske edruelig. Og det har vi tenkt til å fortsette med. Sånn, vi skulle gjerne hatt….. Stakkars folk, noen sitter til langt på natt og jobber, men de elsker jo det de driver med, så det er litt viktig og.

Dere har gått fra å være to gründere til nå en stab på 25 stykke. Dere har altså åpenbart vært gjennom en rekrutteringsprosess. Hva har vært den største utfordringen i rekrutteringsarbeidet i vekstprosessen dere har vært i?

Det er jo det å trekke til seg gode folk, sant. For når du er i en gründerbedrift har du ikke råd til å betale så mye, så du må på en måte finne andre måter å betale på. Og da er det vanskelig å få liksom, det er vanskelig å få de virkelig gode folkene. Nå de siste årene så har vi klart å komme på opp et nivå hvor vi istedenfor å bygge kompetansen nedenfra og opp, bygger kompetansen ovenfra og ned. Så vi har ansatt folk som er flinke. Og det er jo fantastisk, fordi at vi fikk inn en.. en som skal ta over, som har tatt over i Norge nå da. For meg. Og han har mye mer erfaring. Mye mer ledererfaring. Mye flinkere til å selge. Og det merker jeg bare...jeg lærer så utrolig mye. Og gjør du det kontra motsatt, sånn..

Hvilke kanaler henter dere inn kompetanse fra per i dag?

Hva tenker du på? Hva vi bruker i rekrutteringen?

Ja.

Vi bruker rekrutteringsbyrå… eh i Norge. I England gjør vi det litt en del… ehh en litt kulere prosess. Daa, da går vi inn i Startup Community. Det er en sånn… I norge er det selvfølgelig et Startup Community, men det er på en måte ikke veldig spisset kompetanse. Sånn som i England nå, så skal vi rekruttere det som kalles "Growth Hacker". Vet ikke om du kjenner til begrepet (jeg rister avkreftende på hodet), men, men det er på en måte en som har stålkontroll på digital markedsføring, utover det som på en måte er vanlig. Det vil si at du kobler teknologi med psykologi og sosiale medier og litt sånn. Og den spisskompetansen finner du ikke i Norge, for det at alle de folkene som er flink på det i verden går til Uber eller Facebook eller Google. Så for å finne de folka må du gjøre ganske kule ting. Du må ha kontor der på stedet. Det er ganske viktig. Du må ha på en måte et godt program rundt firmaet - trening, det må være eh..

Kanskje noe.. Ehhh after work program ogsånn. Også må du rekruttere i de rette miljøene. Ehhh, og hvis du ikke gjør det så finner du ikke de goda. Og da nytter det ikke å bruke et rekrutteringsbyrå for disse folkene blir ringt opp ti ganger om dagen. Det er helt andre prosesser i Norge kontra akkurat der vi skal rekruttere dette.

I startfasen - hvilke rekrutteringskanaler brukte dere da.

Jaa, vi… Hva gjorde vi da… Vi fikk mail fra kunder som ville jobbe hos oss… faktisk. Hvor det er superbra for de er arrangører ikke sant. Kristoffer var jo en sånn. Så det var ganske morsomt. Det er veldig utradisjonelt i begynnelsen. Du kjenner noen som kjenner noen som trenger jobb, spør om de har noen timer her og noen timer der. Vi gjort rekruttering BI blant studenter, ehhm vi har gjort ehmm.. Ja vi har ikke hatt så striglet prosess. Det var egentlig når vi begynte å rekruttere ordentlig. Da er det på en måte jobbannonse, content marketing, sealing, prosess, tester, alle de tingene. Litt med tanke på hvordan det var, uten at det var noe gale med det. Vi har fremdeles folk her som kom til da.

Hvordan har rekrutteringsarbeidet endret seg fra oppstarten, gjennom vekstfasen, og til i dag?

Det er jo farlig i Norge å ansette folk som ikke leverer. Det er jo klart det er risiko å ansette en kompis, eller… nå har vi ikke ansatt noen kompiser.. Klart det er jo en balansegang. Men...det er dyrere for oss å ansette nå. Det koster oss… Ja, det er konfidensielt kanskje, jeg kan ikke si det. Men det er ganske dyrt å rekruttere en person nå kontra før da ringte vi noen og fikk de ned på en kaffe, også ble du enig. Ehhmmm, du betaler jo for mindre risiko. Det er jo derfor vi gjør den prosessen. Du har noen garantier - seks månederes garantier - en del sånne ting, som gjør det at risikoen med å ansette folk blir helt annerledes. Eehhmm, så i den grad man kan kjøpe seg vekk fra risiko så gjør vi det altså, for å si det sånn.

Hvor i livsforløpet mener du at selskapet er i dag?

Vi er i vekstfasen. Vi er akkurat i den.. den *der* i Norge. (peker på selvlagd "figur" med fingrene på bordet. Indikerer at de er i en fase med vekst.) I Norge så er vi *der* i vekstfasen, i UK er vi *der* helt i starten. (Se figur for å se) Det varierer fra marked til marked. Når du summerer det opp er vi i starten av vekstfasen.

Er det noen personlige egenskaper dere verdsetter ekstra høyt når dere skal rekruttere nye ansatte?

Jaa, det kommer litt Ann på fordi vi er ganske forskjellige, sant. Sant, utviklerne, de har en type personlighet, sant. Som på en måte ikke nødvendigvis ikke er lik de som selger. Utviklerne de er mer … de liker seg best foran skjermen. Kanskje om natten. Og jobber døgnet rundt liksom. Men.. vi som … vi som jobber med salg, vi er jo på en måte at vi arrangører selv. At vi har vært med på å arrangere selv - det er viktig. Og deretter at vi er sosiale og menneskekjennere. Det er vi utrolig opptatt av. Ehh, også må vi forstå kunden, så vi må ha stor grad av empati. Også skal vi være troverdige. Vi skal være ærlige. Det er ganske forankret i oss. Gjør vi en feil står vi for det, og… er ærligere.

Føler du at dere ser etter andre typer personligheter nå når dere har blitt større, kontra da dere var helt i oppstarten og i starten av vekstfasen?

Vi forsøker jo å finne folk som er ulike oss selv, sant. Jeg er ganske fleksibel som person så jeg trenger kanskje noen som er strukturert. Ehh, på en annen side så er jeg veldig opptatt av det store bildet, så jeg trenger kanskje noen som er mer detaljorientert. Så vi prøver hele tiden å finne forskjellige mennesketyper som passer inn sammen hos oss. Det er litt viktig. Også er vi sterke personligheter. Klart, når vi er gründere selv så vet vi jo hvordan vi vil ha det. Bare det å slippe liksom.. salg i Norge slik som jeg gjør nå - det er jo på mange måter krevende men samtidig nødvendig. Kan ikke drive og tråkke rundt her.

Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små entreprenørbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

Det er jo selvfølgelig risikoen med å ansette folk som overhode ikke leverer. Men så har man jo et eget ansvar også, av å lede.. på en god måte, sant. Så det går litt sånn hånd i hånd. Jeg tror det er litt 50/50. Noen feiler fordi de finner feile folk og noen feiler fordi de ikke evner å dra folk med seg på turen du har skapt. Når du starter et selskap så er motivasjonen høy, sant. Og tenker at dette skal gå til himmels, sant. Så går det en stund, så går du inn i det som vi kaller "blodfasen". Du begynner der (peker høyt oppe på en kurve "tegnet" med fingeren på bordet), så går du ned dit (peker nederst på den samme kurven). Og det er da du ser hvem som på en

måte står gjennom. De som står gjennom der [viser til blodfasen - peker igjen nede på selvlagd kurve] de vil være med deg på en måte, resten og videre. De som forsvinner ut i blodfasen, vi hadde mange som forsvant der, det var mange hang arounds. Så begynner du på en måte å komme deg opp igjen. Men å komme deg opp igjen.. Det er jo her nede [henviser til blodfasen] de fleste dør. Det er jo derfor de fleste startups dør etter ett år. Det er fordi de ikke evner å komme seg opp av blodfasen. Det er den fasen hvor du ikke tar opp lønn. Du har lån på leiligheten og du skal liksom overleve, sant. Du spiser havregrøt og du … det er helt jævlig. Og så begynner på en måte det positive å skje. Du kommer over den fasen. Det er ingenting som er enkelt. Det er særdeles få grunderselskap som går sånn (tegner en kurve på bordet med fingeren sin som går rett oppover). Alle som på en måte jeg kjenner som har hatt suksess, de har vært her nede [blodfasen], og det er mange som er der nede nå. Vi forsøker å hjelpe de å komme seg opp av gropen, for det er litt sånn pay forward-kultur, sant. Det er farlig, altså. Å få ansatte i den fasen og, det er farlig. For klarer du ikke å ta vare på deg selv, så klarer du i hvert fall ikke å ta vare på de ansatte. Så det… Rekrutter på riktig tidspunkt tror jeg er riktig.

Hva mener du er riktig tidspunkt?

Jaa... gjerne når du er over blodfasen. Å ikke påta seg masse lønnskostnader i den fasen. Vise de ansatte at du faktisk går der uten lønn selv, sant. Hvorfor er de der. Okay, kanskje det i begynnelsen som gründer kanskje kan få litt hjelp på kveldstid. For hvis du får litt hjelp på kveldstid så er det kanskje en gulrot litt lenger fremme. Det er mange måter å gjøre det på. Så mitt råd er egentlig bare å ikke sette for høye forventninger. Hvis du gjør det så i hvert fall fortell at det kommer til å bli tøffe tider som vi må dra gjennom alle sammen, og på vei opp igjen så blir det noe bra for alle sammen. Det er litt sånn vi jobber, og det har vi veldig god erfaring med. Så begynner du å få penger, og ting begynner å skje, det blir god stemning. Og da begynner du å ansette folk som er flinke, og som er flinkere enn deg selv - som kan lære deg noe. Da blir du litt sånn blown away over hvor flink folk kan være.

9.3.7 - Bedrift 5

Hva er din rolle i denne bedriften?

Min rolle er at jeg er ansvarlig for vekst og det innebærer ganske mange ting ehh, og tilrettelegger for at vi bygger en institusjon…. blant annet og sørger for åpne av kontorer i utlandet.. eh det er mange områder, men en av de tingene som også da har ansvaret for er mye av rekrutteringen i selskapet vårt.

Hvor i livsforløpet mener du selskapet er i dag?

Vi er i vekststadiet, vi har gått ut av startsferen og er nå en vekstcase da. Vi er vel nærmere 60 ansatte og 40 av de har kommet de siste to årene så det er ganske bra vekst da.

Kan du fortelle litt om utviklingen av selskapet - fra start og til nå?

Ja det har jo vært.. det startet i 2012 og selskapet var jo en liten.. eh ja hva skal vi kalle det, en vennskaps-bedrift i starten eeh og ideen kom fra to gutter som jobbet innenfor sjøfrakt i et stort globalt selskap og de så det at det var veldig vanskelig å finne ut av hva koster ting å sende det i containere, og da fant de ut at de skulle gå ut og etablere det selv. Så 2012 var det 3 personer som satt og jobbet med dette, og i 2013 så fikk vår første lille funding runde, noen internasjonale investorer som syntes dette virket interessant. Og når de penge kom så kunne vi begynne å vokse, eeh fra 10 personer når vi gikk inn i 2014 og hentet nok en runde med penger da for å sørge for at det økte i takten med veksten vår? Ved begynnelsen av 2015 hadde vi vår første ferdigprodukt og da begynte vi også å skru på pengekranen og fikk masse selgere. 2015 fokus på kommersialisering, få altså på plass selgere, da vokse eller doblet organisasjonen vår, nærmere 30 mennesker med utdannelse i 2016.

Kan du si noe om hvordan stillingsbeskrivelsene i starten samsvarte med hva de ansatte faktisk gjorde, eller om oppgavene var mer flytende?

I startfasen så har man jo ikke stillingsbeskrivelser, så sånn er det jo i sånne gründerbedrifter. Så i starten så har man 100 tusen hatter på seg og det er egentlig ikke en type stilling. De som kanskje har hatt stillingsbeskrivelser eller har hatt forventninger til en jobb som har stemt mest overens med virkeligheten,de som jobber med f.eks software utvikling eller jobber med dataanalyse for det er det ganske spesifikke

skills som man skal ha, eeh men også de som jobber innenfor det kommersielle der er det litt annerledes, der utvikler stillingen seg veldig mye over tid. Så svaret er vel egentlig ja for noen stillinger og nei for andre.

Kan du si noe om sammensetningen til de ansatte i dag? Er det noe som kjennetegner utdanningsbakgrunn, personlighet etc.?

Ehh, ja sammensetninger er egentlig ganske interessant, hva skal jeg si. Vi har jo 24 type nasjonaliteter på en bedrift med 60 mennesker, så bakgrunnen eller det som kjennetegner bedriften er diversifisert. Ehh, og de fleste er godt utdannede, men hvertfall bachelor og de fleste har mastergrad eller PHD. Ehh, vi har veldig få med industribakgrunn, det vil si mennesker som kommer fra selve industrien. Men mye større andel av mennesker som kommer fra… ehh generell business bakgrunn. Ehh, så et generelt kjennetegn er jo at de fleste har erfaring når de kommer til oss, gjerne 3-5 år arbeidserfaring.

Kan du beskrive rekrutteringsprosessen dere har nå, i forhold til hvordan den var før?

Før var den jo ganske enkel, det gikk i starten når vi bygget bedriften, hvertfall ikke noe erfaring, jeg har vært med å bygget en del virksomheter før, så handler det veldig mye å finne ehh dyktige mennesker ehh, i nettverkene sine. Det er mye nettverksbasert rekruttering og da sjekker man jo, man tar gjerne et par noen runder liksom og ser på CVnene og lar personen, så mange som mulig personer innenfor virksomheten også sjekker man selvfølgelig preferanser og litt sånt. Det er ikke så tung prosess. Den prosessen vi har i dag er mye mer strukturert, den inkluderer ganske mange, også folk fra utlandet. Vi jobber med noen fra utlandet som en rekrutteringspartner ehh som hjelper oss en del med det praktiske, eeh men prosessen er skreddersydd for oss så går egentlig over tre definerte steg. Første steg, altså når vi først får kandidater til oss så tar vi en veldig kort prat med de for å kjenne om det er en en type personkjemi som funker, og hvis vi merker at det er en type personkjemi som fungerer så tar vi en en times intervju der vi involverer flere parter i intervjuet. I etterkant av det gir vi dem et case som de må løse + at de må ta en personlighetstest, også har vi et et og halvt times intervju etter det der vi går gjennom

sammen med de og etterkant av det er det referansesjekk osv hvis vi ønsker det. Så det en litt lenger prosess, typ 5-6 uker, contra før var det kanskje 3 uker maks.

Har dere noen spesifikke personlige egenskaper dere setter ekstra pris på, eller leter etter, når dere rekrutterer nye ansatte?

Ja altså egenskaper det varierer jo selvfølgelig litt fra stilling til stilling. For å si det sånn på en generelt grunnlag så ehh bra folk, dvs folk med godt hjerte som vi vil kalle det. Det er det viktigste for oss, og se på folk som ikke.. eller avdekke folk som eventuelt er ute etter å dele sin egen kake ehh, det er ikke vi så interessert i å ha hos oss. Så folk med godt hjerte, også er det det med folk med et godt hode, ehh du kan ikke bare være en person som har studert masse, du skal forstå og kunne koble sammen to og to, og eh det finner man gjerne ut når man snakker sammen med mennesker, om det er et menneske som klarer å se det større bildet eller om dette er et menneske som trives veldig godt med fag-geek, og fag-geek er kult det også, men skal du være med å bygge en virksomhet fra skratch så må man nesten se det store bildet samtidig.

Hvilke type ansettelsesforhold har blitt benyttet gjennom tidene?

Faste ansettelser og en intern.

Har dere hatt feilansettelser gjennom bedriftens levetid?

Ehh, ja vi har hatt to feilansettelser vil jeg si, av da totalt 65 så vi er ganske happy med det.

Hvordan kom dere ut av dette i så fall?

Den ene måtte vi ta den harde veien, for han innså ikke selv at han var en feilansettelse. Så da måtte vi gi advarsler og teste og prøve og til slutt så måtte vi gi vedkommende sparken, selvfølgelig på en lovlig måte. Den andre personen skjønte at den ikke var på rett sted, og prøvde å gjøre dette på en bra måte. Og da visste vi at det var noen andre som trengte denne personskillsen så da hjalp vi personen med å finne en annen jobb som passet bedre slik at vi ikke etterlatte personen.

Kan du forklare hvordan ledelsebehovet har endret seg etterhvert som bedriften har vokst?

Det er et Jævelig stort spørsmål da. Men vi kan si at ledelsebehovet vokser markant med at bedriften vokser ehh fra å være en gruppe ansatte som kan

sitte å snakke sammen hele tiden så blir man plutselig et selskap hvor ikke alle kan snakke sammen hele tiden. Og det kommer nye mennesker hele tiden som ikke har den samme tilgangen til ledelse som det man hadde i starten. Så det er mye større behov for strukturert tilnærming av ledelse for å si det sånn, og mye større behov nå for å tenke nøye gjennom og være taktiske til hvordan man utøver sin HR policy, så det har endret seg markant.

Kan du fortelle litt om dine erfaringer med det å gå fra å være gründer til å skulle lede en gruppe ansatte?

Jeg synes det ikke er noen stor forskjell, for hvis du er en god gründer, eller skal du være en dyktig gründer eller bygge en bedrift så må du være en person som kan motivere og kan få med deg andre ansatte til like din ide fra dag en, og i grunn handler det om mennesker og det handler om å ha flest mulig venner på din side slik at du kan bygge noe sammen. og jeg vil ikke si at det endrer seg fra det å være grunder, å være grunder er noe man ER som person, ehh det entreperielle genet som gjør at du kan skape, og det tar du med deg inn i en ledelses posisjon. Selvfølgelig må man være litt mere taktisk når man blir flere mennesker man skal lede, man kan ikke skyte i øst og vest hele tiden, man må være litt mer planmessig, tenkte litt lenger., Men utover det så er det ikke så stor forskjell mellom det mener jeg.

Dersom du skulle tatt en vurdering av de valgene dere har tatt rundt ledelse og rekruttering - hva mener du bidro til deres suksess, og hva burde blitt gjort annerledes?

Det som har bidratt til vår suksess er at vi har valgt å være hands-on rekruttering. Regel nr 1 er at vi har mye erfaring fra rekruttering fra før, siden vi har bygget opp virksomheter fra før og vi vet hva vi skal se etter i folk. ehh når vi da valgte å bringe inn en partner i dette her siden vi skulle rekruttere en del folk så har vi vært ganske hands-on og sørget for at partneren, vi har lært opp partneren til at de skal rekruttere for oss, og at de ikke har lært opp oss. Og det har vært veldig viktig. I tillegg har vi vært veldig smarte i starten og rekruttert utelukkende fra nettverk våre, så vi har fått personen som vi faktisk kjenner fra før eller andre kjenner som har gått god for de, slik at vi har gått etter personligheten deres og det har gjort at

vi har sluppet unna en del feilansettelser, ved at vi har visst hvem de har vært før vi har tatt dem inn. ehh, så det har liksom vært en fordel, og hvis vi skulle tatt noe som er en bakside er nok at det at de første bolkene når vi rekrutterte så ansatte vi for uerfarne folk, ehh så skulle nok gjerne rekruttering eller gått den profesjonelle veien først. Fått litt mer erfaring før.

Hva vil du trekke frem som den største utfordringen generelt knyttet til rekruttering i små gründerbedrifter som befinner seg i en vekstfase?

Det er tilgangen til kvalifisert kompetanse og mennesker.

9.3.8 - Bedrift 6

Hva er din rolle i bedriften?

Jeg startet det sammen med min co-founder. Og eh, operasjonelt er jeg det som kalles COO som kan oversettes til Norsk som daglig leder som betyr tar hånd om den daglige driften og prosessen og det operasjonelle..

Hvilke andre arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du utenom dette?

Jeg gjør alt, så det (ler). Jeg gjør alt i selskapet som må til for å sørge for at vi har gode prosesser og bevegelser fremover.

Hvor i livsforløpet mener du selskapet er i dag?

Hva betyr det?

Altså, dere er jo ikke i gründerfasen lenger - vekstfase eller ville du sagt…

Jaa, eh jeg ville kanskje si vekstfasen ja. Vi har.. rent finansieringsmessig så hentet vi a-runden når 40 millioner i sommeren i fjor, så rent finansieringsmessig er vi på vei mot b-runden...typisk god beskrivelse mellom a og b er at man har funnet, man har validert ideen, man har fått sine første kunder, man har funnet eller nærmer seg product marked-fit og nå er i vekstfasen hvor det handler om revenue.

Hva var det som gjorde at dere så behovet for å ansette folk?

Det sier seg vel selv (ler). Vi har jo grandiosa ambisjoner, så vi må bygge, måtte bygge, fortsette å investere i selve plattformen, gjøre den mer robust. eh vi måtte begynne å bygge opp salgsteamet vårt, måtte begynne å bygge opp produktavdelingen, bygge opp markedsføringsavdeling. I tillegg såå.. i de dager forstod vi at vi ikke kunne være kommersielt tilstede i Norge, men måtte flytte til New York, så vi flyttet han ene da, som bor fortsatt i

New york - til New York, bygget opp alle kommersielle, hele kommersielle teamet derfra. Så det var rett og slett, jaa. møte det markedet vi trodde vi var posisjonert til å ta en stor bit av.

Okei men når dere stod ovenfor vurderingen om å øke teamet..

Det var aldri en vurdering.. Vi hadde ikke klart å gjøre det vi skal gjøre uten å være 100-200 stk, det var en del av det å bygge selskap. Det var aldri sånn "skal vi ansette, skal vi ikke ansette?" det var mere "hvor mange skal vi ansette - i hvilken rekkefølge skal vi ansette - ehh, hvor mye cash har vi til å ansette?". Så ansettelse er egentlig det eneste utgiften vi har.

Men hvor mange ansatte er dere da?

Ca. 20 i dag, 10 i USA og 10 i Norge. I disse dager ligger det en del annonser ute, så skal vi doble teamet etter neste runde til en sånn 40-50 stk.

Ja, du sier det ligger annonser ute, hvilke kanaler bruker dere da?

En egen rekrutteringsside.Vi lagde en egen side for å kunne fortelle ehh litt mer om oss da enn bare det man får i en annonse. eeh så der ligger selve annonsene, og så bruker vi workable - sånn rekrutteringsplattform til selve prosessene. Annonsene kommer inn i workable.com, Workable er en slags sånn - eeeh, hva skal jeg si, et verktøy for å tracke(norsk: spore) ansettelsesprosessen fra fase til fase. altså prosjektstyring light for ansettelser. så han kommer inn der, eh og så bruker vi en del eksterne kanaler der det er nødvendig. Sånn som i Norge nå så bruker vi finn.no, for å dra søknader inn, ehh i USA bruker vi rekrutterere på visse roller, og så videre. men det er litt sånn case-by-case. Hovedgreia er eh... fra nettsidene våre selvfølgelig, ogsåå workable.com.

Hvilke fordeler eller ulemper ville du eventuelt trukket frem ved de ulike kanalene?

Alle er dårlige. Det eneste som funker...nei ikke det eneste, men det som funker best, er at selskapet selv ansetter, det vil si at selskapet selv sourcer kandidater, og selskapet selv ringer kandidatene direkte, gjerne en av lederne og sier "vi synes du er interessant" så kommer man inn i prosessen på den måten. Jeg har ikke noe tro, det er også litt for sterkt, men å bare lene seg tilbake og belage seg på passive søknader, det blir for

risky(norsk:risikabelt). Så vi må ut å være veldig aktive i ansettelsesprosessen.

Hvis du skulle forklart rekrutteringsprosessen nå fremfor hvordan den var når dere startet opp, hva er det største skillet?

Største forskjellen er at det er en prosess, det var det ikke i starten. Så prosessen er forskjellig, ambisjonene er forskjellig at i starten...ehh dårlig tid og vi måtte vite at vi kunne stole på de som ble ansatt, vi hadde ikke tid til feilansettelser sså ehh.. ansatte vi veldig mye fra vårt eget nettverk..eh. men det er risky(norsk:risikabelt) over tid, fordi man ender opp med å bare kopiere seg selv. ehh så når vi sitter her i dag så er vi ca. 30 %, bare for å ta et eksempel da, 30% kvinner og 70% menn. Ehh og innenfor utvikling - 0% kvinner... og det er ikke holdbart… ikke fordi vi har et sånn korstog nødvendigvis om at alt skal være rett og rettferdig, vi er en business tross alt. Men vi tror at hvis vi har skjevhet i balansene våre på kjønn, etnisitet, bakgrunn alt sammen, så er vi som selskap dårligere i stand til å agere på omverden. Så vi trenger at halvparten er jenter, vi trenger at halvparten er i alle fall en god distribusjon av forskjellige bakgrunner og etnisiteter.. sssss det så vi ikke/hadde vi ikke tid til/ hadde ikke råd til i starten… eh men det har vi begynt med å jobbe veldig aktivt med nå. Et siste poeng er at vi har blitt mer skeptiske til å bruke ekstern hjelp på sourcingen. så vi bruker noe ekstern hjelp på prosessen, vi bruker noen ganger ekstern hjelp til spesifikke stillinger som er veldig vanskelige å finne.. men fleste stillinger sourcer vi selv, og tar første kontakt selv.

Med ekstern, mener du altså bemanningsbyrå og liknende?

Kan være bemanningsbyrå eller et eller annet.

Men hvis du skulle tenkt tilbake til når dere satt i startfasen, kunne dere gjort dette annerledes?

Jaa jeg ville tenkt mangfold fra dag èn. Vi tenkte på det men sa at det ble for komplisert, vi må gjøre det senere, jeg ville gjort det fra dag en. Det koster mye tid, og krefter og penger å hente seg inn igjen senere. ehh også ville jeg…. kanskje ansatt enda litt kjappere. ehh og rekruttering er ikke en sånn ting som man gjør ehh, hver tredje måned eller hver sjette måned, rekruttering er noe man gjør hele tiden. hele tiden har jobbannonser ute, bygger relasjoner, bygger nettverk, bygger tillitt. Det gjør vi i mye større

grad nå, det ville jeg kanskje gjort fra starten. Rekruttering er som finansiering, er ikke noe man gjør i intervaller men kontinuerlig.

Har dere noen spesifikke personlige egenskaper dere setter ekstra pris på når dere rekrutterer?

Ja vi har jo verdisett som vi måler alle nye potensielle ansatte mot, så det er nummer en: "be your own CEO". Altså være uavhengig. så er det "trust through transparency", det betyr at man er villig til å være åpen om sine feil. eeh at det skaper tillit. så er det "everyday counts", man må hele tiden drive ting forover. ehh så er det "keep the wheels turning", som er et lignende men går mere på hvis det er oppgaver som ligger hos deg så er det viktig å få de ut og bort fordi det kan være fem-ti-tjue stykker som sitter og venter på din action for å komme videre med sine ting, så hvis man venter og "ja jeg tar den mailen i morgen" så kan det påvirke prosesser med mange mange dager mange mange uker, når du får sånn ripple effekt ut av det. ehhh og siste er da "have fun. seriously", så vi bruker altså mye tid på å ha det gøy, det er ikke noe vits, man lever i 80 år, det er ikke noe vits å bruke mange av de årene på noe som er kjipt. Det makes no sense (norsk:gir ikke mening).

Men hvordan måler dere dette når dere møter en helt ukjent?

Vi har et matrix som vi scorer alle kandidatene på disse verdiene.

okei, men det blir altså litt ut i fra egne preferanser?

Ja altså, faren med ansettelser er at man får en veldig subjektiv vurdering av en kandidat, derfor må alle kandidater gjennom mange prosesser med mange forskjellige, i selskapet med mange forskjellige roller, for å få et snitt av de forskjelliges inntrykk av denne personen, i tillegg til arbeidsprøver og referanser og slikt selvfølgelig. Det er alltid subjektivt å ansette, vi prøver å angripe den subjektiviteten ved å ha ganske regid prosess på hvordan vi måler og hvilke steg kandidaten gjør.

Hvilke type ansettelsesforhold har dere benyttet?

to "interns" - praktikant, ellers er alle heltid.

Har dere hatt noen form for feilansettelser?

Ja vi har hatt èn, en vi ansatte som..ehh, selv med de beste prosesser så gjør man feil. eh og det vitkig da er man agerer fort, vi hadde en ansatt som hadde signert, han hadde ikke begynt enda, men han hadde vært på en

samling. eh så hadde vi en sosial setting etter den middagen.eeh og vi bruker mye tid sammen, og har det veldig gøy sammen. eh og på den settingen ble det sagt fra denne kandidaten et par ting til andre ansatte i selskapet som både var nedverdigende og ehh moralsk upassende (ler). så den kandidaten droppet vi dagen etterpå.

Okei, hvordan gikk dere frem da?

Vi satte oss ned med denne personen og snakket om hvordan vi så på det som hadde skjedd, og at vi synes det var problematisk, ehh ogsåå fortalte litt mer om verdiene våre, og så bestemte kandidaten seg for å si opp.

Hva hadde dere gjort dersom han ikke hadde gått etter eget valg?

Nei da hadde det startet med en prosess, hvor dette var første advarsel mot den eventuelle oppsigelse dersom dette ikke skjerpet seg.

Du har sikkert reflektert litt over dette i senere tid, hvordan forebygger dere at dette ikke skal skje igjen?

Det er prosessen. Prosessen må være... og det er så lett, for det.. ansettelser er så lett, og derfor blir det vanskelig. Alle kan møte en person og få en god eller dårlig magefølelse. Så tenker man, dette kjører vi på. Det er veldig viktig å kjempe mot den initielle troen man har på egen vurdering av andre mennesker, for den er feilbarlig og veldig subjektiv, derfor må man ha en prosess som er lik for alle, hvor det er mange mennesker, og mange steg ehh, hvor det er arbeidsprøver, hvor det er alle disse tingene som man må gjennom, inkludert scoring på verdier og kanskje til og med evnetester og IQ-tester hvis det er passende, vi har brukt det til visse roller. Ehh, slik at man får et så godt bilde av kandidaten som mulig. ehh det er det viktigste at man investerer mye tid og penger i prosessen før, og så vil det være, når man vokser til hundre stykk, selv om man gjør feil, at man er ekstremt kjapp på agere. Både for selskapets vel og ve, men også for kandidaten som trolig ikke vil finne et godt hjem, men også for tilliten til de ansatte. At man er kjapp på å justere der man ser man har bommet.

Hvilke bekymringer utspilte seg knyttet til rekruttering, helt i begynnelsen?

Rekruttering er jo det vanskeligste man gjør, ehh så bekymringer var jo veldig enkelt: klarer vi å vokse det den kjernen vi har, den styrken vi har, den posisjonen vi har og de ambisjonene vi har, utover oss selv? det er dødsvanskelig. og vi har brukt masse tid på selv i dag, altså hvordan skal

man klare å motivere og posisjonere teamet sitt som vokser og vokser og vokser, og hvor de fleste er mye smartere enn meg og thomas, og posisjonere *de* til å dra selskapet videre, og ikke hvor vi må ta hvert eneste steg alene, og hvor de følger etter. og det er dødsvanskelig og, Jeg vil si at det er det viktigste man gjør å rekruttere og bygge team.

Hvilke tips ville du gitt til noen som skulle gått inn i en rekrutteringsprosess nå?

Vær obs på at rekruttering er det viktigste, vær obs på at det er den beste tiden du investerer. Selv om det føles slitsomt ut i en tidlig fase, fordi du har så mye annet å gjøre, så er det den investeringen du kommer til å få mest igjen for i selskapets levetid, og det er jo ikke mangel på nye selskaper som starter, det er jo ikke mangel på selskaper som lanserer en nettside eller er to-tre stykker som gjør et eller annet, det som mangler i det norske innovasjonssystemet er jo vekst-selskapene. Og det er jo umulig å vokse uten å ha et bevisst forhold til ansettelse. Du kan ha verdens beste idè, du kan ha så mange penger du vil, men om ikke klarer å ansette ehh et godt team, og samtidig gi teamet en delt visjon, som de tror på like mye som deg, så vil du aldri lykkes, det vil ihvertfall være jævlig mye vanskeligere. Ehh Mark Zuckerberg hadde en tale i går for ehh... på Harvard, og da sa han at hans største feil var at han ikke i tidlig fase klarte å overføre sin ambisjon og sine verdier til teamet sitt, så når mange selskaper prøvde å kjøpe facebook i starten for mange milliarder dollars, og mark zuckerberg ikke ville for han hadde en større visjon, det gikk utenfor penger, og han ville prøve å connecte verden, så hadde han ikke klart å få sitt management team til å tro nok på det sammen, så alle, absolutt alle utenom han var for å selge på det tidspunktet, han ville ikke, og det førte til at siden så har alle i management teamet hans sluttet. Ehh og det er et godt eksempel på hvor ekstremt viktig det er, nå gikk det jo bra med facebook da, men det kunne vært en veldig farlig fase for de, ekstremt viktig å bruke mye tid på å bygge opp teamet.

Men hvordan løste dere dette i begynnelsen av oppstarts- og vekstfasen?

Altså rent praktisk i det første året eller i de første årene gjør alle altså stillinger er noe på papiret, det har ikke noe å si. Nå som vi har blitt større har det begynt å forme seg til helt dedikerte roller, ehh.. Ja vi satt oss ned

også diskuterte det, jeg hadde en del ledererfaring fra før, lede mennesker, så det var et argument for at jeg skulle være CEO, Thomas hadde jobbet mye med finans, veldig sterk i tallene, forecasting ehh så vi diskuterte og ble enige om at det var den rollen vi, det var den kompetansen vi gjerne ville ha i CEO-rollen i Unacast, fordi det å hente penger for en startup av vår type, ville være så uendelig viktig. Så er det viktig å ha den tilliten mot det finansielle miljøet fra lederstillingen,.. så kunne jeg bruke mine skills ehh til lederskap og ansettelser i en COO rolle, så det er egentlig en ti-minutters samtale. Så ja vi hadde en helt spesifikk diskusjon på det.

Hvordan vokste dette frem etterhvert som dere ble enig?

Altså, når du starter et selskap så må du gjøre en ting, man må gi alle, de som er med på å starte, samme eierandel.. ehh slik at man er i det med lik investering, og alt etter det blir bare, det blir en helt ukomplisert samtale om hva er det som får selskapet til å bli mest verdifullt. Hvor putter man de forskjellige styrkene til enhver tid, for å skape vekst, og da forsvinner det personlige ut av miksen. Så har man den forståelsen om at man er i det helt likt, at man har lik eierandel, så blir dette veldig ukomplisert.

Avslutningsvis, har du noen ekstra kommentarer eller tips du ønsker å legge til?

Jaa, ehh, et selskap må ikke misforstå kultur som å være perks, altså kultur er ikke at kjøleskapet alltid har cola og øl, kultur er ikke at man drar på turer sammen hvert kvartal, kultur er ikke at man får så mye ferie man vil, eller fleksibilitet i arbeidstiden, eller andre ting, kultur er ehh, de prinsippene som man ønsker å bygge selskapet ehh, for eksempel et ord som vi bruker mye er "decency" - det å være et medmenneske, det å se andre mennesker, det å se svakheter og styrker og akseptere det hele menneske, ehh i bedriften- det er kultur. ikke de overfladiske tingene, og der tror jeg for eksempel selskaper som uber har funnet seg en del problemer, siden de ikke har tatt et ordentlig oppgjør med moralen og etikken i selskapet. ehh, så det siste jeg vil legge til er at kultur er viktig, men kultur er ikke bokstaver på en vegg, eller et kjøleskap som er fullt, kultur er hvordan man ønsker å agere mot andre mennesker, og hvordan selskapet ønsker å agere som helhet. Det kan ikke løses i powerpoint eller i bloggposter, det er en del soulsearching som må til. Så det vil jeg gi nye

selskaper som tips å bruke litt tid på å definere hvem man er, og hvem man ønsker å være, fordi det påvirker alle avgjørelser man tar, inkludert ansettelser.

9.3.9 - Oversikt over kostnader knyttet til ansettelser

Vekst:				100 %	30 %	30 %
		0	**1 år**	2 år	3 år	4 år
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Driftsresultat	31 196	308 165	308 165	616 330	801 229	1 041 598
Økning lønnskostnader			-100 000	-400 000	-400 000	-400 000
Produksjonsmedarbeider (50%)			-161 121	-161 121	-161 121	-161 121
To produksjonsmedarbeidere (100%)						
Økonomi/markedsføring						
(100)						
Salg markf (50%)						
Totalt		308 165	47 044	55 209	240 108	480 477
Vekst:	0	0	0	0	0	0
	5 år	6 år	7 år	8 år	9 år	**10 år**
	2 021	**2 022**	**2 023**	**2 024**	**2 025**	**2 026**
Driftsresultat	1 354 077	1 760 300	2 288 391	2 974 908	3 867 380	3 867 380
Økning lønnskostnader	-400 000	-440 000	-460 000	-480 000	-500 000	-520 000
Produksjonsmedarbeider						
(50%)	-161 121	-161 121	-161 121	-161 121	-161 121	-161 121
To produksjonsmedarbeidere						
(100%)	-648 484	-648 484	-648 484	-648 484	-648 484	-648 484
Økonomi/markedsføring						
(100)						-644 647
Salg markf (50%)						-322 323
Totalt	144 472	510 695	1 018 786	1 685 303	2 557 775	1 570 805

9.3.10 - Månedlig omsetning/salgsinntekter

Måned	Salg	Vekst	Måned	Salg	Vekst
Jan 16	59.000	-	Sept 16	140.000	+47,37%
Feb 16	59.000	+ 0 %	Okt 16	95.000	-32,14 %
Mars 16	82.000	+38,98 %	Nov 16	141.00	+48,42 %
April 16	70.000	-15 %	Des 16	190.000	+34,75 %
Mai 16	118.000	68,57 %	Jan 17	256.000	+34,74 %
Juni 16	159.000	34,75 %	Feb 17	243.000	-5,01 %
Juli 16	93.000	-41,15 %	Mars 17	352.000	+33,75 %
Aug 16	95.000	+2,15 %	April 17	417.000	+ 18,47 %

9.3.11 - Resultatregnskap – Uniprint 2016

Resultatrapport

Uniprint AS
914737834

Regnskapsår: 01.01.2016 - 31.12.2016

Gjelder periode: 01.01.2016 - 31.12.2016

	Periode	Akkumulert
Driftsinntekter		
3000 Salgsinnt. handelsvarer, avgiftspliktig, høy sats	1 304 235,41	1 304 235,41
3100 Salgsinntekt handelsvarer, avgiftsfri	58 655,00	58 655,00
3120 Salgsinntekt tjenester, avgiftsfri	215 565,00	215 565,00
	1 578 455,41	1 578 455,41
Driftskostnader		
4000 Innkjøp varer og halvfabrikata, høy avgiftssats	-547 732,03	-547 732,03
4010 Varekjøp fritt/import	-18 007,55	-18 007,55
4060 Frakt, toll og spedisjon, råvarer	-1 538,62	-1 538,62
4300 Innkjøp varer for videresalg, høy avgiftssats	-35 237,11	-35 237,11
4360 Frakt, toll og spedisjon, videsalg	-158,00	-158,00
4500 Fremmedytelser og underentrepriser	-8 575,00	-8 575,00
5000 Lønn til ansatte	-275 000,00	-275 000,00
5092 Feriepenger	-28 050,00	-28 050,00
5210 Fri telefon	-4 392,00	-4 392,00
5250 Otp forsikring	-5 227,00	-5 227,00
5290 Motkonto for gruppe 52	9 619,00	9 619,00
5400 Arbeidsgiveravgift	-40 131,25	-40 131,25
5405 Arbeidsgiveravgift av påløpte feriepenger	-3 954,41	-3 954,41
5950 Obligatorisk tjenestepensjon (OTP)	-5 226,68	-5 226,68
5990 Annen personalkostnad	-2 600,60	-2 600,60
6100 Frakt, transport og forsikring	-26 096,62	-26 096,62
6300 Leie lokaler	-60 664,41	-60 664,41
6310 Felleskostnader, lokaler	-9 524,00	-9 524,00
6390 Annen kostnad lokaler	-1 373,01	-1 373,01
6540 Inventar (Res)	-3 296,00	-3 296,00
6550 Driftsmaterialer	-33 150,80	-33 150,80
6560 Rekvisita	-308,16	-308,16
6590 Annet driftsmateriel	-81,60	-81,60
6700 Revisjons og regnskapshonorarer	-70 026,00	-70 026,00
6730 Tjenester	-2 129,00	-2 129,00
6800 Kontorrekvisita (Res)	-2 451,63	-2 451,63
6810 Datakostnad	-15 844,06	-15 844,06
6890 Annen kontorkostnad	-96,64	-96,64
6900 Telefon	-4 780,81	-4 780,81
6910 Bredbånd	-7 848,96	-7 848,96
6940 Porto	-7 821,40	-7 821,40
7090 Annen kostnad transportmidler	-38,00	-38,00
7140 Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	-7 322,70	-7 322,70
7320 Reklamekostnader	-37 374,13	-37 374,13
7350 Representasjon, fradragsberettighet	-550,00	-550,00
7395 Øreavrunding	35,02	35,02
7500 Forsikringspremier	-5 452,00	-5 452,00
7770 Bank og kortgebyrer	-3 461,06	-3 461,06
7771 Andre gebyrer,	-940,70	-940,70
7798 Annen kostnad, fradragsberettiget	-2 410,43	-2 410,43
7799 Annen kostnad, ikke fradragsberettiget	-1 072,00	-1 072,00
	-1 270 290,35	-1 270 290,35
Driftsresultat	**308 165,06**	**308 165,06**
Finansielle poster		
8040 Renteinntekter, skattefrie	100,13	100,13
8050 Annen renteinntekt	8,95	8,95
8056 Påminnelsesavgift	134,00	134,00
8150 Annen rentekostnad	-3 179,41	-3 179,41

Utskrevet av Aleksander Hanssen 12.05.2017 15.29.48 Visma eAccounting

Side 1 av 2

9.3.12 - Resultatregnskap - Uniprint 2015

Resultatregnskap

Beløp i: NOK	Note	2015	2014
RESULTATREGNSKAP			
Inntekter			
Salgsinntekt		866 264	
Sum inntekter		**866 264**	**0**
Kostnader			
Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer		5 363	
Varekostnad		188 378	
Lønnskostnad	2	314 397	
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	8	26 700	
Annen driftskostnad		287 433	
Sum kostnader	2	**822 272**	**0**
Driftsresultat		**43 993**	**0**
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		74	
Sum finansinntekter		**74**	**0**
Annen rentekostnad		553	
Sum finanskostnader		**553**	**0**
Netto finans		**-479**	**0**
Ordinært resultat før skattekostnad		**43 514**	**0**
Skattekostnad på ordinært resultat	3	12 318	
Ordinært resultat etter skattekostnad		**31 196**	**0**
Årsresultat		**31 196**	**0**
Totalresultat		**31 196**	**0**
Overføringer og disponeringer			
Overføringer til/fra annen egenkapital		31 196	
Sum overføringer og disponeringer	5	**31 196**	