

Siri Merethe Rønning

## **We shape our environments, then our environments shape us**

En studie om eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskap i Trondheimsregionen - og om selskapenes praksis på dette området kan påvirke veksten i selskapene

Masteroppgave i Erfaringsbasert mastergrad i organisasjon og ledelse

Veileder: Frode Heldal

August 2020



Siri Merethe Rønning

## **We shape our environments, then our environments shape us**

En studie om eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskap i Trondheimsregionen - og om selskapenes praksis på dette området kan påvirke veksten i selskapene

Masteroppgave i Erfaringsbasert mastergrad i organisasjon og ledelse  
Veileder: Frode Heldal  
August 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden





## Innhold

<b>Kapittel 1 Introduksjon og problemstilling</b> .....	5
Innovasjonstalen 2019 – kultur for vekst.....	5
Teknologihovedstaden Trondheim .....	5
Impelloanalysen 2019 – tallenes tale og fokus på vekst .....	6
De som vokser flytter ut.....	7
Problemstilling/forskningsspørsmål.....	8
<b>Kapittel 2 Tidligere forskning og faglige begreper</b> .....	10
Teknologiselskapenes særpreg .....	10
Hva er et teknologiselskap?.....	10
Høyvekstforetak i Norge.....	12
Teknologiselskapenes særlige kjennetegn .....	13
Hva er eierstyring og selskapsledelse?.....	16
Corporate governance – internasjonale prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.....	16
Corporate governance på norsk.....	17
Ledelsesteoretisk tilnærming til corporate governance .....	18
Multiteoretisk perspektiv på eierstyring og selskapsledelse .....	22
Regulatoriske/normative perspektiver på eierstyring og selskapsledelse.....	22
Aksjelovens system og krav til rolle- og ansvarsdeling .....	22
Eierrollen .....	23
Selskapets ledelse.....	24
Styrets oppgaver og ansvar .....	24
Daglig leders oppgaver og ansvar.....	30
Representasjon utad .....	33
Habilitet og ansvar.....	33
Regulatoriske/normative perspektiver på eierstyring og selskapsledelse - oppsummering .....	35
Ledelsesteoretiske perspektiver på eierstyring og selskapsledelse.....	36
Roller .....	37
Kompetanseoppbygging.....	44
Kognitive faktorer – en mulig forklaringsvariabel? .....	57
Ledelsesteoretiske perspektiver på eierstyring og selskapsledelse - oppsummering .....	63
Oppsummering av tidligere forskning og faglige begreper.....	64
<b>Kapittel 3 Forskningsdesign og -metode</b> .....	66
Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode .....	66
Formål, relevans og forskningsbidrag .....	67

Forskningsmetode .....	69
Forskningsdesign og forskningsteknikk .....	70
Modell .....	72
Nærmere om gjennomføring av de to delstudiene .....	74
Kvantitativ forstudie .....	74
Evaluering etter kvalitativ forstudie .....	79
Kvalitativ hovedstudie .....	80
Vurdering .....	90
Pålitelighet .....	90
Troverdighet/gyldighet .....	92
Overførbarhet og bekreftbarhet .....	94
Etikk .....	94
<b>Kapittel 4 Empiriske funn fra kvantitativ undersøkelse – statistisk kartlegging .....</b>	<b>97</b>
Om selskapene .....	97
Om eierne .....	97
Om hvem som fyller nøkkelrollene .....	99
Styret i selskapene .....	99
Styrelederne .....	101
De daglige lederne .....	102
Oppsummering kvantitativ undersøkelse .....	103
<b>Kapittel 5 Empiriske funn fra kvalitativ undersøkelse - dybdeintervjuer .....</b>	<b>104</b>
Eierskap og eierrolle .....	104
Hva er eierne/potensielle eiere opptatt av? .....	104
Ulike typer eierskap .....	104
Eierstrategi og mål for eierskapet .....	107
Eiernes sentrale oppgaver .....	108
Selskapsledelse .....	108
Styresammensetning .....	108
Eierskap og honorar til styreleder og styremedlemmer .....	110
Styrets sentrale oppgaver .....	110
Styrearbeid .....	111
Styreleders rolle .....	111
Daglig leder i styret .....	112
Om daglig ledelse og team .....	113
Gründere .....	113
Rollen som daglig leder .....	114

Daglig ledelse og daglig leders sentrale oppgaver .....	115
Teambygging .....	116
Kompetanse.....	117
Viktigheten av kompetanse.....	117
Hvilken kompetanse .....	117
Mindre relevant kompetanse.....	118
Forretning- og markedsutvikling .....	119
Om selskapene .....	122
Selskap A.....	122
Selskap B.....	123
Selskap C.....	124
Oppsummering av kvalitativ undersøkelse .....	124
<b>Kapittel 6 Analyse og diskusjon.....</b>	<b>127</b>
Er teknologiselskapene særegne?.....	127
Veien fra eierstyring og selskapsledelse til roller og kompetanse .....	128
Utgangspunkt for analysen – anvendelse av modell.....	128
Roller .....	129
Eierrolle .....	130
Styrerollen .....	132
Daglig leders rolle.....	136
Felles problemstillinger .....	138
Roller – oppsummering .....	143
Kompetanse.....	144
Kompetanse som forutsetning for vekst.....	144
Relevant forretningskompetanse.....	145
Rekruttering – hvor hentes kompetanse .....	152
Andre forhold som er relevant ved vurdering av kompetanse .....	154
Kompetanse – oppsummering .....	155
Mulige årsaksforhold.....	157
Sammenhengen mellom roller og kompetanse.....	159
Påviste effekter av praksis.....	159
Oppsummering av analyse og vurdering av modell.....	161
<b>Kapittel 7 Konklusjon.....</b>	<b>163</b>
VEDLEGG 1 Presentasjon av selskaper og intervjuobjekter i studiens del 2.....	165
VEDLEGG 2 Intervjuguide Selskap A til C.....	170
VEDLEGG 3 Intervjuguide Ressursperson 1 til 6.....	171



## Kapittel 1 Introduksjon og problemstilling

Dette er en masteroppgave i organisasjon og ledelse, med fordypning i strategi og forretningsutvikling. Denne masteroppgaven handler om teknologiselskapene i Trondheimsregionen, og deres forutsetninger for vekst.

I dette kapittelet vil jeg oppsummere nåsituasjon og synspunkter som fremmes i det offentlige ordskiftet nasjonalt og regionalt. Dette danner bakteppet for problemstillingen som reises i denne masteroppgaven.

### Innovasjonstalen 2019 – kultur for vekst

I Innovasjonstalen 2019<sup>1</sup> tar Innovasjon Norge til orde for at omstillingstakten i norsk næringsliv må øke i årene fremover, for at Norge skal beholde verdiskaping og konkurransekraft når oljeinntekter videre fremover skal ha mindre betydning i økonomien. Dette omfatter både antallet selskaper samt selskapenes kapasitet til å sysselsette ansatte og til å skape økonomiske resultater. Innovasjon Norge trekker frem teknologiselskaper, som en særskilt gruppe av selskaper med et høyt potensiale for økonomisk vekst og sysselsetting.

Innovasjon Norge fremhever at det startes mange nye virksomheter i Norge, men samtidig påpeker de at for få selskaper vokser. Innovasjon Norge setter derfor fokus på vekstbedrifter i Norge i Innovasjonstalen 2019. De trekker frem fire forhold som er avgjørende for at bedrifter skal vokse, og oppsummerer dette som faktorer som understøtter en «kultur for vekst»:

- Kunde: Det handler om å satse riktig
- Kapital: Det handler om tilgang på kompetent kapital
- Kompetanse: Det handler om kunnskap og ferdigheter
- Kultur: Det handler om holdninger

### Teknologihovedstaden Trondheim

Innovasjonstalen 2019 dokumenterer at Trøndelag har en lavere andel høyvekstselskaper enn de fleste storbyregionene i Norge, og både Oslo, Rogaland, Akershus, Hordaland, Møre- og Romsdal, Vest-Agder, Buskerud ligger foran Trøndelag i antallet høyvekstforetak i regionen. «Vi kan bedre» sier Vigdis Harsvik, regiondirektør i Innovasjon Norge til dette. «Med våre teknologimiljøer og naturgitte fortrinn, er Trøndelag i en unik posisjon for å realisere denne veksten».

Trondheim går under tilnavnet «teknologihovedstaden». Begrepet så dagens lys på midten av 1980-tallet. I en økonomisk nedgangstid ble det tatt et initiativ fra byens ordfører Per Berge, med

---

<sup>1</sup> <https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/vekstbedrifter-i-norge.pdf>

invitasjon til en idédugnad om byens utvikling. «Hva skal vi bruke for å sette Trondheim i sentrum?» var spørsmålet. De teknologifaglige miljøene på Gløshaugen ble identifisert som en viktig og unik motor. Hovedoppgavene i arbeidet med å realisere teknologihovedstaden, var å styrke Trondheim som studentby, gjøre de teknologifaglige miljøene mer utadvendt samt styrke koblingene mot regionalt, nasjonalt og internasjonalt næringsliv. Den kritiske suksessfaktoren var å bruke kommersialisering av teknologien som vekstmotor for byen og regionen.

Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NITR) har over flere år hatt fokus på kommersialisering av teknologi. I magasinet Midtpunkt nr. 2/19 satte NITR teknologihovedstadens fremtid på dagsorden. NITR trekker her frem at Trondheimsregionen har en suveren posisjon som Norges teknologihovedstad<sup>2</sup>, og at det er et felles offentlig/privat mål om at man innen 2025 skal ha mer enn 1.000 teknologiselskaper og mer enn 20.000 ansatte i disse selskapene i Trondheimsregionen. Blant en rekke personer som intervjues i Midtpunkt, kommer samtidig professor Aksel Tjora med følgende vurdering: «Det er ingen tvil om at Trondheim har et godt omdømme som teknologihovedstad, men da mest knyttet til NTNUs forskning og utdanning og mindre knyttet til betydelig næringsutvikling i teknologisegmentet.»

NTNU har på sin side uttalte ambisjoner om at universitetet skal bidra til verdiskaping og konkurransekraft. «Kunnskap for en bedre verden» skal i henhold til universitets rektor være mer enn et fyndord brukt i festtaler. Universitetet har ansatt en egen prorektor med ansvar for nyskaping, og har etablert et strategisk program for kunnskapsbasert innovasjon.

### Impelloanalysen 2019 – tallenes tale og fokus på vekst

Impelloanalysen<sup>3</sup> utgis av trondheimsselskapet Impello Management AS, og selskapet har gjennomført analyser av status og utviklingstrekk for teknologiselskapene i Trondheimsregionen siden 2008. Impelloanalysen tar i så måte tempen på om regionen innfrir de ambisjonene som foreligger for teknologihovedstaden og for teknologiselskapene.

Impelloanalysen 2019 omfatter 765 teknologiselskaper i Trondheimsregionen og dokumenterer tre sentrale forhold:

- Kun 15 % av selskapene har en omsetning på mer enn MNOK 20
- Kun 3 % av selskapene har en omsetningsvekst som samsvarer med OECD sin definisjon for høyvekstselskap
- Hele 52 % av høyvekstselskapene har opphav eller sterk tilknytning til NTNU/Sintef

---

<sup>2</sup> Omdømmeanalysen 2018 ihht NITR Midtpunkt 2:19

<sup>3</sup> <https://impello.no/impelloanalysen/>

Impelloanalysen har i tillegg til å presentere årvisse nøkkeltall, et årlig tema. For året 2019 var dette temaet «scale-ups» eller på norsk vekstselskaper. Impello gjennomførte i den forbindelse intervjuer med til sammen 7 navngitte nøkkelpersoner, der nøkkelpersonene påpeker et sett av faktorer som kjennetegner de selskapene som blir «scale-ups»:

- Kontinuerlig vekst i flere faktorer – omsetning, kunder, markedsandel, ansatte og lønnsomhet
- Riktige team – gjennom team som har riktig kompetanse og tar riktige beslutninger. Ambisjoner, vekstkraft og komplementære egenskaper trekkes frem som viktige faktorer. Tydelige roller og fordeling av arbeidsoppgaver trekkes også frem.
- Riktig kapital - kompetente og ambisiøse investorer trekkes frem som en viktig faktor. Flere trekker også frem at investorene bør ønske å bidra ut over bare et styreverv. En klar plan og prioritering for hvordan de investerte midlene skal anvendes, trekkes videre frem.
- Markedsforståelse – evne til å kartlegge og forstå markedet trekkes frem som viktige faktorer, og referansekunder er vesentlige for markedstilpassing og vekst.

Nøkkelpersonene påpeker samtidig tre utfordringer som kan være til hinder for at det ikke er flere «scale-ups» i Trondheimsregionen.

- En del selskap gjør strategiske feilvalg rundt teknologien
- Mange har for stort fokus på produkt og teknologi, ofte på bekostning av markeds- og kundeforståelse
- En del har manglende forståelse av timing, og undervurderer utfordringene med å komme inn i et marked enten for sent eller for tidlig

### De som vokser flytter ut

Klyngeleder Frode Halvorsen<sup>4</sup> i Trondheimsbaserte Ocean Autonomy Cluster utdyper i en kronikk i mai 2020 problemstillingene rundt vekst i teknologiselskapene, med påstanden «Trondheim er ikke god nok på å holde på vekstselskapene. Punktum!». Han tar til orde for at Trondheim har vært arnested for noe av det mest spennende innen teknologisk utvikling gjennom flere tiår, men at problemet ligger i at teknologiselskapene forlater byen før de blir store. Han underbygger påstanden med en undersøkelse professor Torgeir Reve ved Handelshøyskolen BI har utført. I en tale under åpning av nettverksarenaen Share<sup>5</sup> i Oslo høsten 2019 utdyper Reve at vekstselskaper i Norge fordeles med 50 % på Oslo og 25 % på hver av Bergen og Stavanger. Reve poengterer også at 0 % av vekstselskapene befinner seg i Trondheim. Halvorsen peker på sin side på mangel på infrastruktur og

---

<sup>4</sup> <https://shifter.no/kommentar/trondheim-er-ikke-god-nok-pa-a-holde-pa-vekselselskapene-punktum/185146>

<sup>5</sup> <https://shareoslo.com/>

tilstrekkelig robuste klynger av selskap, som faktorer som er vesentlig for at selskap velger å flytte ut av Trondheim.

### Problemstilling/forskningsspørsmål

Flere og mer robuste vekstbedrifter er viktig for nasjonen Norge, og teknologiselskapene har her et særlig potensiale for vekst. Med landets største teknologifaglige universitets- og forskningsmiljø og mer enn 110 års erfaring<sup>6</sup>, bør Trondheimsregionen ha de beste forutsetningene for å ha konkurransefortrinn i en verden der teknologi blir viktigere og viktigere. Det står heller ikke på de uttalte målsetningene regionalt, for at Trondheimsregionen skal hevde seg på dette området.

Alle de forholdene som trekkes frem i det offentlige ordskiftet og som er belyst ovenfor, tilsier at forsknings- og utviklingsaktiviteten på NTNU/Sintef er en viktig motor for vekst i selskaper med base i Trondheimsregionen. Samtidig er det dokumentert at veksttakten i selskapene i Trondheimsregionen er for lav og at en for liten andel av verdiskapingen blir værende i Trondheim.

Både Innovasjon Norge, Impelloanalysen samt andre aktører påpeker faktorer som er av betydning for vekst i selskapene. Finansiering/kapital og markedstilpasning trekkes ofte frem som sentrale faktorer. Samtidig trekkes faktorer som kompetanse, kultur og nettverk frem som andre sentrale faktorer. Disse siste faktorene peker i større grad på organisatoriske forhold ved virksomhetene. Disse faktorene kan etter mitt skjønn oppsummeres som aspekter ved selskapsledelsen i disse selskapene. I oppstartselskaper er videre sammenhengen mellom eierskap og selskapsledelse sterk. For å se på selskapsledelsen, er det derfor også vesentlig å se på hvordan eierskap utøves.

Jeg har valgt å gi masteroppgaven tittelen

*«We shape our environments, then our environments shape us»<sup>7</sup>.*

Og jeg skal utdype hvilken relevans dette sitatet har for problemstilling og forskningsspørsmålet. Uttalelsen kommer fra Winston Churchill, og uttalelsen skal visstnok ha falt i en politisk debatt om organiseringen og ansvars-/rollefordelingen mellom over- og underhuset i det engelske parlamentet. Uttalelsen er mye brukt av arkitekter, som illustrasjon på hvordan mennesker påvirkes av sine arkitektoniske omgivelser. Sitatet omfatter etter mitt skjønn ikke bare fysiske hus, og kan oversettes på følgende måte:

*«Vi former våre omgivelser – deretter former omgivelsene oss»*

---

<sup>6</sup> <https://www.ntnu.no/2010/ntnushistorie>

<sup>7</sup> Bob de Wit: «Strategy, an international perspective», Cengage Learning EMEA, 6.th edition (2017), side 561



Essensen i sitatet er at man må være bevisst på hvordan man former sine omgivelser, for å skape eller understøtte en ønsket eller tilsiktet effekt. Effekten man ønsker seg i teknologiselskapene, er økonomisk vekst. Dette reiser organisatorisk betingede spørsmål om hvordan selskapene former sine organisatoriske miljø eller omgivelser og hvilken organisatorisk praksis vi finner i selskapene. Viktige indikatorer er her – hvordan bygges og utvikles eierskap og selskapsledelse, hvordan fordeles roller og ansvar, hvordan samhandler de, hvordan bygger og utvikler de nødvendig kompetanse, hvilke nettverk etablerer og utvikler de og hvilken kultur preger selskapene og det teknologidrevne oppstartmiljøet i Trondheimsregionen? Spørsmålet blir videre om disse faktorene kan ha betydning for finansiering og markedspenetrasjon, og for veksten i selskapene?

Forskningsspørsmålet i en samfunnsvitenskapelig undersøkelse bør i henhold til Enderud (1984)<sup>8</sup> i stor grad basere seg på å besvare spørsmål. Forskningsspørsmål for denne masteroppgaven er:

**Hvordan praktiseres eierstyring og selskapsledelsen i teknologiselskapene i Trondheimsregionen, og kan denne praksisen påvirke veksten i selskapene?**

---

<sup>8</sup> Idar Magne Holme og Bernt Krohn Solvang: «Metodevalg og metodebruk», Tano Forlag, 3.utgave (1996)

## Kapittel 2 Tidligere forskning og faglige begreper

I dette kapittelet vil tidligere forskning som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålet presenteres og drøftes. Innledningsvis vil jeg utdype noen av de særtrekk som preger den typen selskaper som inngår i denne studien. Eierstyring og selskapsledelse vil bli definert. Eierstyring og selskapsledelse kan videre utredes fra ulike teoretiske perspektiver. Disse vil bli presentert og de teoretiske perspektivene som anvendes i denne oppgaven vil bli utdypet.

### Teknologiselskapenes særpreg

Hva er et teknologiselskap?

Bruk av teknologi til å realisere samfunnsutvikling og forretningsvirksomhet er ingen nyhet. En tett kobling mellom teknologi og kommersiell utnyttning, har vært et godt grunnlag for forretningsvirksomhet siden den industrielle revolusjon på slutten av 1700-tallet. Det som gjør denne typen selskap særlig relevant i dag, er den utviklingen som vi har sett tydeligere og tydeligere i løpet av de siste tiårene. Gjennom de mulighetene teknologi gir oss, er vi gått inn i det mange betegner som en digital revolusjon. Alt vi gjør, og alle selskaper vil i større og større grad være påvirket og styrt av teknologi og digitalisering. Mange tar til orde for at denne utviklingen vil være eksponentiell i årene fremover.

Flere av intervjuobjektene som har deltatt i denne studien har tatt til orde for at teknologiselskapene er annerledes enn andre selskaper. En gjennomgang av de selskapene som inngår i Impelloanalysen viser på sin side et bredt utvalg av teknologier, bransjer, segmenter og forretningsmodeller. Så hva er egentlig et teknologiselskap? Spørsmålet stilles av mange, og det ikke finnes en entydig eller vitenskapelig definisjon. Det er samtidig mulig å presisere dette gjennom å se på de ulike delene av begrepene og konteksten dette settes inn i.

### Teknologi

Vi ser først på begrepet teknologi. Teknologi, digitalisering og tverrfaglig anvendelse av denne typen kjernekompetanse, er en sentral bærebjelke i gjennomføringen av Kunnskapsløftet i norsk skolevesen<sup>9</sup>. I utredningsarbeidene er begrepet teknologi definert<sup>10</sup>:

- Som gjenstand
  - Læren om materialer og teknikker innenfor et bestemt område.
- Som kunnskap
  - Teknologifaglig utdanning (ingeniørutdanning) og arbeidserfaring og omfatter det å «vite hvorfor» samt «vite hvordan» innenfor bestemte materialer og teknikker

<sup>9</sup> <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-lareplaner-for-bedre-laring-i-fremtidens-skole/id2632829/>

<sup>10</sup> Naturfag.no; «Hva er teknologi?» <https://www.naturfag.no/artikkel/vis.html?tid=1995107>

- Som prosess/metode
  - Systematisk tilnærming til teknologisk problemløsning: feilsøking og -retting, produktutvikling, finne opp nye produkter, designe produkter
- Som maktfaktor
  - Teknologi har effekter som påvirker samfunnsutviklingen og forretningsvirksomhet. Evnen til å utforske muligheter i teknologien og evaluere effektene dette har på samfunnet er viktige kvaliteter.

### Selskap

Begrepet selskap er på den annen side en juridisk betegnelse på en organisasjonsform som brukes for «økonomisk virksomhet»<sup>11</sup>, med andre ord næringsvirksomhet.

### Teknologiselskap

I en artikkel publisert på UK-baserte TechNation<sup>12</sup> stiller Catherine Heath spørsmålet om hva et teknologiselskap egentlig er. Hun påpeker at teknologi i dag er en viktig ressurs hos svært mange selskaper. Samtidig tydeliggjør hun at det er uenighet om hvor vidt man skal strekke begrepet.

Hun viser til Alex Paynes definisjon. Payne er en av gründerne bak Twitter:

*“You are a technology company if you are in the business of selling technology. That is to say, if your product – the thing you make money by selling – consists of applied scientific knowledge that solves concrete problems and enables other endeavors, you are a technology company.”*

Heath påpeker at en slik definisjon er relativt smal, og vil diskvalifisere disruptive og i høyeste grad teknologidrevne selskap som Air BnB, Amazon, Uber og WeWork fra å være teknologiselskaper, fordi deres produkt ikke er teknologi.

Hun trekker frem at det er andre og videre definisjoner av begrepet teknologiselskap og at begrepet kan omfatte alle typer selskap som anvender teknologi som en virksomhetsplattform. Hun tar til orde for at teknologibegrepet må ses i en videre kontekst og at begrepet teknologiselskap i tillegg til å omfatte selskapets teknologiske plattform omhandler aspekter som hvordan selskapet skaper konkurransefortrinn og hva som preger organisasjonsstruktur og -kulturen i selskapet. Magasinet

<sup>11</sup> Selskapsloven § 1-1 (1.ledd) og Aksjeloven § 1-1 (2.ledd)

<sup>12</sup> Catherine Heathe: «What is a tech-company, anyway?» 01.11.2017, <https://technation.io/news/tech-company-definition/>

Inc.<sup>13</sup> utdyper de samme problemstillingene, og det tas til orde for de samme standpunktene som Heath. Her siteres Greg Bettinelli, Partner, Upfront Ventures:

*"A tech company uses technology to create an unfair advantage in terms of product uniqueness or scale or improved margins. Ask the question: Could this company exist without technology? If the answer is no, it has to be a tech company."*

#### *Teknologiselskap – definisjon anvendt i denne oppgaven*

Begrepet teknologiselskap kan defineres som enhver næringsvirksomhet som har som forretningside å kommersielt utnytte kunnskap om og rettigheter til teknikker og materielle prosesser – enten teknologien inngår i selskapets produkt eller selskapets forretningsplattform. En slik definisjon vil anvendes i denne oppgaven. En slik definisjon samsvarer også med utvalget av selskaper som gjøres i Impelloanalysen.

#### *Høyvekstforetak i Norge*

Menon Economics har på oppdrag fra Innovasjon Norge utarbeidet en forskningsrapport<sup>14</sup>, som inngår som grunnlag for Innovasjonstalen 2019. Innovasjon Norge har her ønsket å foreta en kartlegging av hvordan organisasjonskulturelle forhold kan bidra til vekst i selskapene. Rapporten utdyper ulike sider ved vekstforetak i Norge og hva som er viktige kjennetegn ved disse. Studien er en videreføring av et tilsvarende arbeid Innovasjon Norge fikk utført i 2011<sup>15</sup>, da i regi av NIFU. Både i studien fra 2011 og i studien fra Menon Economics, så er teknologiselskapene fremhevet som en viktig gruppe av vekst- og høyvekstselskapene.

Menon Economics anvender definisjoner for å beskrive vekstselskapene. Samsvarende definisjoner er også oppstilt av OECD:

- Et høyvekstforetak defineres som et selskap som hadde minimum 10 ansatte første observasjonsår, og som deretter har hatt en gjennomsnittlig årlig omsetningsvekst på mer enn 20 % pr år i de påfølgende tre årene.
- Et gasselforetak defineres som et høyvekstforetak som ikke er mer enn 4 eller 5 år gamle, og som dermed realiserer veksten tidlig i utviklingsfasen.

---

<sup>13</sup> Inc. leder skrevet av Marli Guzzetta, mai 2016: "Why Even a Salad Chain Wants to Call Itself a Tech Company", <https://www.inc.com/magazine/201605/marli-guzzetta/tech-company-definition.html>

<sup>14</sup> Menon Economics: «Høyvekstforetak i Norge: omfang, viktige kjennetegn og hva sier forskningen?», Menon-publikasjon nr. 32/2019 <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/0-innovasjon Norge.no/om-innovasjon Norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/menon.pdf>

<sup>15</sup> NIFU: «Høyvekstforetak – utfordringer, behov og virkemidler», Rapport 36/2011 <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/282027/NIFUrapport2011-36.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Et revitaliseringsforetak defineres som et høyvekstforetak som forut for denne vekstperioden har hatt en periode med lav årlig omsetningsvekst (på i snitt 2 % eller lavere) i tre år før vekstperioden. Dette er med andre ord høyvekstforetak som realiserer veksten senere i selskapets utviklingsløp.

Disse definisjonene vil bli lagt til grunn i denne oppgaven.

Menon Economics påpeker i sin rapport at det i 2017 ble startet hele 62.000 selskaper i Norge, og at det etableres flere selskaper i Norge enn i de andre nordiske landene. De påpeker samtidig at kun 10 % av disse selskapene blir høyvekstforetak. De påpeker videre at så mye som hvert 3. høyvekstforetak er det de betegner som et revitaliseringsforetak. Deres vurdering er at problemet ikke ligger i antallet bedriftsetableringer, men at flaskehalsen er selskapenes evne og vilje til å overleve over tid og skape høy omsetningsvekst som vedvarer.

Teknologiselskapenes særlige kjennetegn

*Hvordan skaper teknologiselskapene konkurransefortrinn?*

Melissa Schilling (2017)<sup>16</sup> utdyper teknologiselskapenes konkurransefortrinn. Det viktigste kjennetegnet på teknologiselskapene, er i henhold til henhold til Schilling selskapenes unike potensiale for vekst og disrupsjon av etablerte forretningsmodeller og markeder. Disse teknologiselskapene har rettigheter til teknologi som gir dem konkurransefortrinn og de utnytter dette i sine forretnings- og distribusjonsmodeller. De kjennetegnes ofte av at de er små og lettbeinte, de har sterk indre drivkraft, et høyere tempo, tar raskere beslutninger, eksperimenterer raskt og med høy innovasjonsgrad og finner fram til det som lykkes, og utnytter dermed de store og etablerte selskapenes iboende treghet.

Lars Øystein Widding (2005)<sup>17</sup> tydeliggjør at målet for enhver entreprenør er å skape og utvikle konkurransefortrinn for sitt vekstselskap. Han tydeliggjør at konkurransefortrinn skapes gjennom tre sentrale innfallsvinkler/metoder for forretningsmessig utvikling:

- Innovasjon – skape et nytt marked (for et nytt produkt)
- Tilpassing av (nytt) produkt – i eksisterende marked
- Tilpassing (nytt) marked – for eksisterende produkt

---

<sup>16</sup> Melissa A. Schilling: «Strategic Management of technological innovation» 5<sup>th</sup> edition (2017), McGraw Hill Education, kapittel 1

<sup>17</sup> Lars Øystein Widding: «Building entrepreneurial knowledge reservoirs», Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12, No 4 (2005) s. 595 flg

I samsvar med Menon Economics analyse (2019), så er konkurransefortrinnet og vekstpotensialet størst dersom selskapet utvikler og gjennomfører innovative løsninger fremfor markeds- eller produkttilpassinger. Dette understøttes også av Schilling (2017) og Bob de Wit (2017)<sup>18</sup>.

Schilling poengterer videre at innovasjon gir mulighet for disrupsjon. Begrepet disrupsjon kan betegnes som banebrytende forretningsutvikling, og beskriver prosessen hvor nye teknologier og måter å bruke dem på inntar og forstyrrer eller forvitrer de gamle teknologiene og forretningsmodellene. Bob de Wit utdyper at innovasjon gir rom for revolusjonær utvikling fremfor evolusjonær eller inkrementell utvikling. Her brukes ulike begreper, men meningsinnholdet er i hovedsak samsvarende. Forskningskildene er samstemte om at denne typen karaktertrekk i stor grad beskriver teknologiselskapene, og at teknologiselskapene har et unikt potensiale til å skape nye markeder og nye forretnings- og distribusjonsmodeller.

### *Entreprenør eller gründer?*

Ulike teoretiske kilder bruker ulike navn på denne sentrale ressursen i selskapets etablering og vekst. Lars Øystein Widding (2003)<sup>19</sup> bruker begrepet «entreprenøren». Truls Erikson og Ekaterina S. Bjørnåli (2011)<sup>20</sup> bruker dels det samme begrepet og dels begrepet «gründeren». Det samme gjør Morten Huse (2013)<sup>21</sup>. Respondentene som har deltatt i denne studien bruker også disse begrepene om hverandre, men snakker i stor grad om «gründeren».

Begrepet «entreprenør» i denne konteksten utledes av de engelske ordene «entrepreneur» og «entrepreneurship». Store norske leksikon<sup>22</sup> definerer begrepet slik:

*«Entreprenør; gründer, grunnlegger, etablerer, nyskaper; (i motsetning til entreprenør i betydningen oppdragstaker i bygge- og anleggsvirksomhet). En aktør, gjerne enkeltperson, som driver frem innovasjon, eller etablerer ny virksomhet. En entreprenør greier å få i gang ny virksomhet, ofte med utgangspunkt i nye tekniske løsninger, og gjennom å finne allierte og etablere samarbeid i situasjoner hvor andre kan være skeptiske eller også aktive motstandere av forandring.»*

---

<sup>18</sup> Bob de Wit: «Strategy, an international perspective», Cengage Learning EMEA, 6.th edition (2017)

<sup>19</sup> Lars Øystein Widding: «Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer», Handelshøyskolen i Bodø, Ph.D. serie 2003

<sup>20</sup> Truls Erikson og Ekaterina S. Bjørnåli: «Styret som ressurs, og ressursene i styret», publisert Magma 7/2011, s. 37-45

<sup>21</sup> Morten Huse; «Styreutvikling, styreevaluering og verdiskapning – utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform», Magma 07/13 s. 49 flg.

<sup>22</sup> [https://snl.no/entrepren%C3%B8r\\_-\\_innovasjon](https://snl.no/entrepren%C3%B8r_-_innovasjon)

En slik definisjon gir uttrykk for en ekstrovert rolle, der innovasjon og relasjon er viktige karaktertrekk. I samsvar med definisjonen har videre begrepene «entreprenør» og «gründer» samsvarende betydning. Denne definisjonen legges til grunn i denne oppgaven.

Med 62.000 nye selskaper i Norge i 2017, er det åpenbart at dette omfatter en vid krets av personer med ulik bakgrunn og ulike motiver for å starte en virksomhet. Huse (2013) kategoriserer ulike typer av etablerere i entreprenørielle virksomheter:

- De som planlegger å starte opp en bedrift (Nacent entrepreneurs)
- De som har startet opp en bedrift for første gang (Novice entrepreneurs)
- De som har startet opp flere bedrifter, men som driver en av gangen (Serial entrepreneurs)
- De som starter opp nye bedrifter samtidig som de er aktive eiere/drivere av andre bedrifter (Portfolio entrepreneurs)

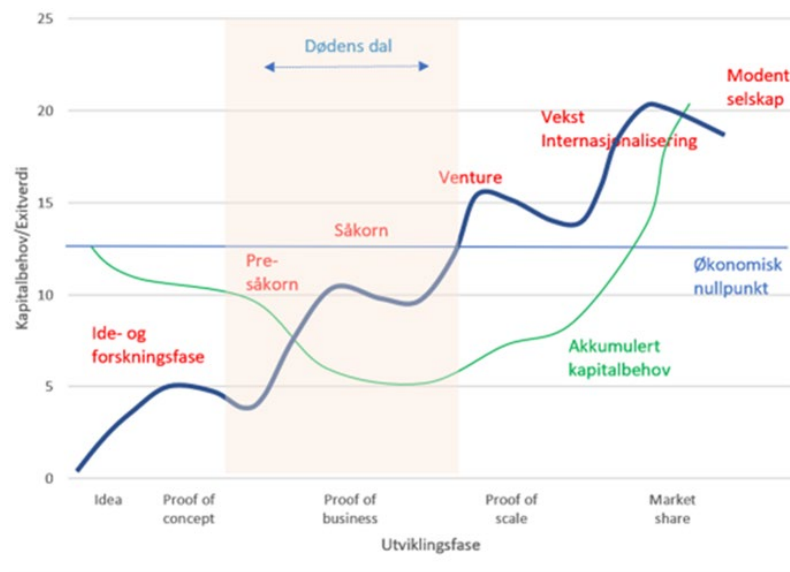
Huse (2013) påpeker at det er relativt store ulikheter mellom de to førstnevnte og de to sistnevnte typene av entreprenører. De to sistnevnte besitter etter Huses skjønn en forretningsmessig kunnskap og erfaring som gjør dem i stand til å håndtere forretningsmessig og organisatorisk vekst og utvikling i selskapene. De to førstnevnte kategoriserer Huse som å i større grad være fagpersoner enn typiske ledere. Han påpeker at disse mangler forretningsmessig kompetanse om utvikling av selskaper, de mangler nettverk og de mangler legitimitet. Dette er faktorer som Huse tar til orde for at vil styre gründernes fokus og kan hemme vekst og utvikling i selskapene. Dette vil videre prege den eierstyringen og selskapsledelsen som disse gründerne utøver.

#### *Teknologiselskapenes utviklingsfaser*

Det som også kjennetegner teknologiselskapene, er at utviklingen i selskapene skjer i faser. Det er noe teoretisk uenighet om hvordan fasene skal deles inn. Det tidligere forskning er samstemt om, er at selskapene og selskapets eiere må arbeide aktivt for å realisere utvikling fra en fase til neste. Teknologien så vel som markedspotensialet (for produkt og tjenester basert på teknologien) må verifisere. Deretter må man gjennom flere runder skalere virksomheten gjennom å profesjonalisere produksjon, distribusjon og ofte internasjonalisering, før man kan si at selskapet er et modent industrialisert selskap. På dette tidspunktet går selskapene mer over i en forvaltningsfase der man ikke lengre utvikler, men kan høste av det konkurransefortrinnet som er etablert. Disse utviklingsfasene påvirker, uansett inndeling, alle aspekter av disse selskapene – forretningsmessig fokus, finansieringen og organisasjonsutvikling.

Selskapene mangler normalt kapital i perioden frem til teknologi og markedspotensialet er verifisert, og selskapets samlede kostnader til utvikling og vekst er ofte ikke dekket inn før selskapet har

gjennomført en eller flere skaleringsfaser. For at selskapene skal håndtere denne utviklingen, stilles det også store krav til selskapenes eierstyring og selskapsledelse.



Hovedtrekkene i selskapenes utviklingsfaser og tilhørende kapitalbehov kan sammenfattes som vist i figur til venstre.

Figuren er utarbeidet av undertegnede og sammenfatter ulike teoretiske modeller for faseinndeling, økonomisk utvikling og kapitalbehov.

Modellen er inspirert av modell fra Roger Sørheim, NTNU.

Det er i liten grad dissens i de vitenskapelige miljøene om de karaktertrekkene som er beskrevet ovenfor. Det er samtidig noe uenighet når det kommer til spørsmålet om modne/industrialiserte selskaper. Både Schilling (2017) og Rita McGrawth<sup>23</sup> påpeker at med den teknologiske utviklingstakten vi nå ser, så vil mange selskaper (og da særlig teknologiselskaper) aldri komme opp i en industrialisert forvaltningsfase før selskapets produkter og tjenester er utdaterte. Begge tar til orde for at konkurransefortrinn i større og større grad vil være temporære eller midlertidige, og at selskapene i større grad må organisere seg for kontinuerlig eller vedvarende innovasjon og forretningsutvikling. Begge tar til orde for at denne markedssituasjonen har betydning for selskapenes organisering og organisatoriske utvikling. Også her ser vi forhold som har relevans for eierstyring og selskapsledelse i selskapene.

### Hva er eierstyring og selskapsledelse?

Temaet for denne masteroppgaven er eierstyring og selskapsledelse. Det er på sin plass med en nærmere definering av hva dette er.

#### Corporate governance – internasjonale prinsipper for eierstyring og selskapsledelse

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) etablerte i 1999 en veileder til

Corporate Governance for selskaper i OECDs medlemsland<sup>24</sup>. OECD beskriver prinsippene for såkalt «corporate governance» på følgende måte:

<sup>23</sup> Rita Gunther McGrath, (2013), “Transient advantage” Harvard Business Review, 91(6), 62-70

<sup>24</sup> <http://www.oecd.org/corporate/>



*«Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.»*

Prinsippene for corporate governance kan oversettes som prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Veilederen fra OECD omfatter anbefalte prinsipper for rolle- og ansvarsdeling mellom et selskaps ledelse, styret, aksjonærer og andre interessenter. Veilederen fra OECD oppstiller videre anbefalinger om hvordan strukturer for definering av selskapets mål, systemer for allokering av midler/ressurser for å realisere disse målene samt systemer for å overvåke ressursbruk og måloppnåelse i selskapene skal etableres og praktiseres. Formålet med prinsippene er at disse skal bidra til verdiskaping og sysselsetting i selskaper innenfor OECD's medlemsland.

OECD påpekte at det er ulikheter i strukturell oppbygging og fordeling av oppgaver i selskaper i ulike deler av OECDs medlemsland, men at det på tross av dette er mulig og hensiktsmessig å etablere felles prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Veilederen kommer til anvendelse på selskap med et spredt eierskap innenfor OECD's medlemsland, herunder Norge. Dette er i hovedsak selskaper som er notert på børser, og aksjene i disse selskapene er dermed åpent omsettelige. Dette legges også til grunn som en premiss i veilederen. Rolle- og ansvarsdeling, herunder tydeliggjøring av styrets rolle er sentralt i veilederen. Prinsippene er godt forankret i management teori. Disse prinsippene er etter 1999 blitt stadig tydeligere gjennom reviderte utgivelser i 2004 og 2015, og disse prinsippene er også anvendt til å etablere tilsvarende prinsipper også for land/regioner utenfor OECD.

Den formelle bruken av begrepet corporate governance henviser til disse OECD-prinsippene.

#### [Corporate governance på norsk](#)

I Norge har vi (i motsetning til en del andre nasjoner) en tydelig lovgivningstradisjon. De regulatoriske rammebetingelser for norske selskaper finner vi i et lovsystem med to aksjelover – en Allmennaksjelov for (de store) aksjeselskapene med spredt eierstruktur og åpent omsettelige aksjer, og en Aksjelov for (de mindre) aksjeselskapene med en mer konsentrert eierstruktur og ikke åpent omsettelige aksjer. Dagens lovstruktur ble vedtatt i 1997. Disse lovene erstattet da Aksjeloven fra 1976. I dette tosporede lovverket finner vi tydelige prinsipper for hvordan eierstyring og selskapsledelse for de to hovedtypene av aksjeselskaper i Norge skal praktiseres. OECD-prinsippene er i stor grad gjennomført i det norske lovverket.

Det utgis også en norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse<sup>25</sup> (NUES), basert på prinsippene som er oppstilt av OECD. Disse anbefalingene trer ikke til erstatning for Allmennaksjeloven, men utfyller loven på prinsipper som i all hovedsak allerede fremgår av Allmennaksjeloven. NUES er utgitt første gang i 2002, og har etter dette vært revidert en rekke ganger, senest i 2018. Anbefalingen er etter sin ordlyd ment å legge et felles fundament for eierstyring og selskapsledelse i børsnoterte selskaper i Norge. De fleste selskaper registrert på Oslo Børs praktiserer de prinsippene NUES oppstiller, basert på det som kalles et «følg eller forklar» - prinsipp.

Et fåtall av teknologiselskapene har en kapital, omsetning og eierstruktur, som gjør at de er allmennaksjeselskaper. For de fleste teknologiselskapene kommer derfor Aksjeloven til anvendelse. Det som er interessant i relasjon til denne oppgaven, er at det norske regulatoriske systemet i Aksjeloven gir anvisning på mer enn en regulatorisk struktur. Gjennom et lovverk som i stor grad er ufravikelig trekker også Aksjeloven opp tydelige prinsipper for eierstyring og selskapsledelse i aksjeselskaper. Disse prinsippene kommer til anvendelse for også teknologiselskapene.

#### Ledelsesteoretisk tilnærming til corporate governance

Corporate governance trekkes ofte frem i ledelsesteori og i ordskiftet om utvikling av selskaper.

Dette er også problematisert i forhold til spørsmål om organisering og utvikling av teknologiselskapene. Eksempler på dette er Lise Aaboen m.fl (2006)<sup>26</sup> og Ying-Fen Lin m.fl<sup>27</sup>. Bruken av det engelskspråklige begrepet corporate governance, kan også være forsterket av at bruk av angloamerikansk sjargong og begrep er allment brukt i miljøet for teknologiselskapene. Henvisninger til corporate governance er også kommet frem i intervjuene med flere av respondentene i denne studien.

Morten Huse har gjennom en årrekke forsket på styrets rolle og verdiskapende bidrag i selskaper. Morten Huse (2007)<sup>28</sup> gir en relativt bred analyse av det han benevner som den menneskelige siden av corporate governance. Huse definerer corporate governance som:

*«..the interactions between internal actors, external actors and the board members in directing a corporation for value creation»*

---

<sup>25</sup> <http://nues.no/>

<sup>26</sup> Lise Aaboen, PeterLindelöf, Christopher von Koch, Hans Löfstend: "Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden", Technovation, Volume 26, Issue 8, August 2006, Pages 955-968

<sup>27</sup> Ying-Fen Lin, Yi-Chen Liao & Kai-Chuan Chang: "Firm performance, corporate governance and executive compensation in high-tech businesses" Journal of Total Quality Management & Business Excellence, Volume 22, 2011 - Issue 2

<sup>28</sup> Morten Huse: «Boards, governance and value creation – the human side of corporate governance», Cambridge University Press, (2007)

Oversatt til norsk kan dette betegnes som samspillet mellom interne og eksterne aktører og styrets medlemmer, med det formål å posisjonere selskapet for verdiskaping. Denne definisjonen avviker ikke vesentlig fra OECDs definisjon, men det er samtidig nyanser.

Huse utdyper at det er et gap mellom de alminnelige forventninger til styret og hvordan styret faktisk opptrer. Huse presenterer dette samspillet som å åpne den «svarte boksen». Han tar til orde for at forventninger fra eiere, daglig leder, organisasjonen og eksterne interessenter (kunder, leverandører, konkurrenter mv) kan ha til dels svært avvikende oppfatning av hva corporate governance i selskapet er og hva styrets rolle og oppgaver er. Disse avvikende oppfatningene kan i henhold til Huse i stor grad være basert på hva som er til nytte for egne interesser eller hva som følger av egne subjektive erfaringer. Huse presenterer dette som en ideologisk kamp, som man bør være bevisst på i forhold til styredannelse og styrearbeid. Han oppstiller i sin forskning prinsipper for det verdiskapende styret og hvordan dette organet bør sammensettes, samarbeide, fatte beslutninger og interagere med selskapets eiere, daglig ledelse og eksterne interessenter.

#### *Teoretiske utgangspunkt for å analysere eierstyring og selskapsledelse*

Når vi går inn i forskningsmaterialet innenfor eierstyring og selskapsledelse, er det grunn til å være bevisst på to forhold:

- Ulik oppbygging av selskapsstrukturer i ulike land
- Hvilke forskningsperspektiver som ligger bak de enkelte studiene

#### *Ulik oppbygging av selskapsstrukturer i ulike land*

Huse (2007) beskriver ulikhetene i organiseringen av selskaper i ulike land, herunder ulikheter i hvordan man trekker grensen mellom eiers domene, styrets domene og det administrative domenet. Samme problemstilling utdyper han i Huse (2011). Mens man i land som USA har en utbredt kultur for at selskaper har høy eierspredning, har vi i Norge tradisjonelt en relativt stor andel selskaper med en eller svært få eiere.

Eierstrukturen påvirker selskapenes finansiering, muligheter for overtakelse, aksjonærenes innflytelse samt hvem som bekler roller i selskapets styrende organer. Disse ulikhetene er illustrert av Huse (2007) i Tabell 3.1 vist til høyre:

Det er videre ulikheter i oppbygging av selskapsstrukturene mellom henholdsvis USA/Storbritannia (UK), Kontinental-Europa og den organiseringen vi kjenner fra Skandinavia. Der vi i Skandinavia har en tredelt vertikal organisering med en

Tabell 3.1 Eierskap og styring i ulike land<sup>17</sup>

	USA	England	Canada	Frankrike	Tyskland	Norge
Eier-spredning	Veldig høy	Høy	Lav	Middels	Lav	Lav
Hvem er eiere	Enkeltper-soner Pensjons-fond osv.	Pensjons-fond osv.	Famiiier Selskap	Selskap Stat	Banker Selskap	Selskap Stat Investorer Pensjons-fond Aksjefond
Finansiering	Egen-kapital	Egen-kapital	Egenkapital Gjeld	Gjeld Egenkapital	Gjeld	Gjeld
Mulighet for overtakelse	Høy	Høy	Moderat	Lav	Lav	Moderat
Aksjo-nærenes innflytelse	Lav	Lav	Moderat	Høy	Høy	Høy
Styre-medlemmer	Ledelsen Eksterne (bedrifts-ledere)	Ledelsen Eksterne	Eiere Ledelsen Eksterne	Eiere Ansatte	Eiere Ansatte	Eiere Ansatte Eksterne (advokater, kvinner)

administrasjon, et styre og eierne, har man i USA/UK en todelt organisering. Her har man ingen tilsvarende enhet som styret. Der er «Board of directors» en formell ledergruppe, og denne har direkte dialog med selskapets eiere gjennom «Shareholders meetings». Andre kontinental-europeiske land har på sin side et organ likt det styret vi kjenner. Fordeling av ansvar og oppgaver mellom eier, styret og daglig ledelse følger samtidig andre grensesnitt enn de som kommer til anvendelse i Norge og resten av Skandinavia. Disse ulikhetene i vertikal oppbygging og styringsstrukturer påpeker også Widding (2003) og Ekaterina Bjørnåli (2009)<sup>29</sup>.

Alle tre tar til orde for at man må være bevisst på disse organisatoriske ulikhetene når man anvender ledelsesteori. Dette for å ha et klarer bilde på hvilken person/rollekrets det refereres til når rolle- og ansvarsdeling drøftes, og for å legge korrekte forutsetninger til grunn for konklusjoner.

#### Ulike forskningsperspektiver

Nuria Reguera-Alvarado og Francisco Bravo (2018)<sup>30</sup> oppsummerer tidligere forskning innenfor selskapsledelse i teknologiselskap og tar til orde for at tidligere forskning i stor grad er preget av fokus på enkeltstående teoretiske perspektiver. De eksemplifiserer dette med:

- Agentteori – analyserer hvordan eiernes forventninger påvirker lederne vilje til å ta risiko i strategiske beslutninger, da lederne i stor grad måles på selskapets kortsiktige resultater

<sup>29</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «Board of Directors, Top Management Team and the Development of Academic Spin-Off Companies», Doktorgradsavhandling NTNU, 2009:144, delstudie 1

<sup>30</sup> Nuria Reguera-Alvarado & Francisco Bravo (2018) "The impact of directors' high-tech experience on innovation in low-tech firms", Innovation: Organisation & Management, 20:3, s. 223-239,

- Ressursavhengighetsteori – analyserer hvordan lederne tilfører human- og sosialkapital i selskapet og hvordan de leder og veileder organisasjonen

Reguera-Alvarado og Bravo (2018) trekker frem sentrale studier der hver av disse teoretiske perspektivene er anvendt. De tar til orde for at studier som legger til grunn et endimensjonalt teoretisk utgangspunkt, ikke vil vurdere forskningsmaterialet med tilstrekkelig bredde. Huse (2007) og Alessandro Minichilli og Morten Huse (2011)<sup>31</sup> henviser til andre kilder, men konkluderer på samme måte. Tilsvarende gjøres også av Widding (2003) og Bjørnåli (2009).

Huse (2007), Huse/Minichilli (2011) og Erikson/Bjørnåli (2011) tar også til orde for at andre teoretiske utgangspunkt er relevante, når man skal studere denne typen organisatoriske aspekter i selskapene.

- Sosial nettverksteori – analysere hvordan ressurspersonenes eksterne og interne nettverk, relasjoner og legitimitet påvirker deres adferd og lederstil

Minichilli/Huse (2011) utdyper relevansen av de ulike teoretiske perspektivene. Mens førstnevnte tilnærming (agentteori) primært har til formål å analysere eiernes eller finansieringskildenes interesser, så har de to sistnevnte tilnærmingene (ressursbase) og (sosial nettverksteori) primært til formål å analysere hvordan selskap kan demme opp for/kompensere for interne og eksterne svakheter i en ressursfattig administrasjon.

Huse (2007) peker også på at enda et aspekt må hensyntas når denne typen studier gjennomføres.

- Regulatoriske forhold/normative perspektiver – utrede lovpålagte bestemmelser og normer og hvordan disse trekker opp rammer for etablering av roller og samhandling i organisasjoner

Huse (2007) tar i forhold til dette aspektet til orde for at det er et avvik mellom faktisk opptreden og de prinsippene som Aksjeloven oppstiller (behaviour and performance) i styrene. Han tar til orde for at det er den faktiske påvirkning fra hovedsakelig eiere på den ene side og selskapets administrative organisasjon på den annen side, som styrer hvordan styret settes sammen og arbeider, og hvilke resultater styret oppnår.

Alle de ovennevnte forskerne påpeker behovet for å kombinere ulike teoretiske perspektiver, for å kunne gjennomføre fullgode analyser av problemstillinger relatert til eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskaper. Både Huse og Bjørnåli bruker begrepet «multiteoretisk utgangspunkt» basert på de ovennevnte perspektivene, for sitt forskningsarbeid på området. Huse (2018)<sup>32</sup> følger opp dette standpunktet og tar tydelig til orde for at det faglige fundamentet i forskning og praksis på dette

<sup>31</sup> Alessandro Minichilli og Morten Huse: «Styreoppgaver i vekstbedrifter», publisert Magma 7/2011, s 46-63

<sup>32</sup> Morten Huse: «Value-creating boards – challenges for future research and practice», Cambridge Elements, Cambridge University Press, (2018)

feltet fortsatt må bringes videre fra agentteori og over på bredere funderte forskningsfundament med teamproduksjon (ressursbasert tilnærming) som det bærende faglige grunnlag.

### Multiteoretisk perspektiv på eierstyring og selskapsledelse

Undertegnede vil i denne oppgaven anvende et multiteoretisk perspektiv for å utforske og besvare forskningsspørsmålet. Alle de fire perspektivene som er fremhevet ovenfor vil bli anvendt. De forskningskildene som så langt er presentert, vil utgjøre det faglige fundamentet for denne oppgaven.

Hvis vi ser tilbake på de ulike teoretiske utgangspunktene, kan man etter mitt skjønn si følgende:

- OECD og Aksjeloven legger til grunn et regulatorisk/normativt perspektiv og oppstiller påbudte adferdsskranker – med andre ord pålegg om hvordan praksis skal innrettes
- De ledelsesteoretiske kildene legger i hovedsak til grunn multiteoretiske perspektiver for å analysere de samme underliggende forholdene, og for å oppstille anbefalt prinsipper for «best-practice» - med andre ord anbefalinger om hvordan praksis bør innrettes og hvordan bruk av ulike virkemidler kan bidra til vekst i selskapene

Jeg har vurdert om de ulike teoretiske utgangspunktene kan og bør presenteres adskilt, men har kommet til at dette ikke lar seg gjennomføre. Dette fordi de fleste ledelsesteoretiske kildene er såkalt multiteoretiske. Samtidig adskiller de regulatorisk/normativt perspektivene seg så vidt tydelig fra de øvrige teoretiske kildene. I den videre gjennomgangen av tidligere forskning/teori på eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene fremstår det derfor som hensiktsmessig å skille mellom regulatoriske/normative forskningskilder og øvrig ledelsesteori og forskningsresultater.

### Regulatoriske/normative perspektiver på eierstyring og selskapsledelse

#### Aksjelovens system og krav til rolle- og ansvarsdeling

Noen teknologiselskaper vil på ett eller annet tidspunkt bli børsintrodusert. For de selskapene som analyseres i denne oppgaven, er det imidlertid Aksjelovens regler<sup>33</sup> som kommer til anvendelse. Og det er som sagt her vi finner de prinsippene for eierstyring og selskapsledelse, som kommer til anvendelse i Norge. Etter 1997, er det gjennomført flere lovarbeider for å modernisere og forenkle de regulatoriske rammebetingelsene ytterligere. I disse arbeidene, og senest i NOU 2016:22<sup>34</sup> «Aksjelovgivning for økt verdiskaping», drøftes rolle- og ansvarsdeling i aksjeselskaper. Lovgiver har med andre ord fokus på at de regulatoriske rammene skal trekkes opp slik at disse understøtte den

---

<sup>33</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven>

<sup>34</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-22/id2516774/>

kommersielle verdiskapingen i selskapene samt lette de økonomiske og administrative byrdene for næringslivet der dette er mulig.

Lovverket er som tidligere nevnt preseptorisk på dette området. Det betyr at lovverket er ufravikelig, og kommer til anvendelse på alle aksjeselskaper i Norge. Aksjeselskapsformen er videre den absolutt mest anvendte organiseringsformen for næringsvirksomhet i Norge. Lovverket oppstiller en del krav av mer formell og regulatorisk karakter. Aksjeloven oppstiller samtidig sentrale ledelsesprinsipper for rolle- og ansvarsdeling og samhandling i virksomheter som er organisert etter aksjelovens regler. Til tross for at det med jevne mellomrom trekkes opp spørsmål om oppmyking av lovverket, er lovverket tydelig på rolle- og ansvarsdeling mellom daglig leder, styret og eier. I perioden etter at dagens Aksjelov ble vedtatt, er det gjennomført få realitetsendringer i dette grensesnittet og de prinsippene for samhandling som er etablert mellom disse rollene.

Prinsipper for eierstyring og selskapsledelse i norske aksjeselskaper fremgår etter dette tydelig av Aksjelovens bestemmelser og system. Aksjeloven kommer til anvendelse som et obligatorisk og tvungent regulatorisk bakteppe for eierstyring og selskapsledelse i alle aksjeselskaper, også for teknologiselskapene i Norge. Aksjelovens system bygger på en relativt tydelig rolle- og ansvarsdeling mellom de ulike organene og interessene vi finner i et aksjeselskap, og oppstiller prinsipper for samhandling mellom henholdsvis eier, styret og daglig leder. Dette regulatoriske «bakteppet» må hensyntas når det forskes på organisasjoner og organisasjonsstrukturer i Norge. Dette skaper rammer for struktur, samhandling og praksis i selskapene, som etter mitt skjønn har høy relevans for problemstillingen masteroppgaven utreder. Dette er videre forhold selskapene og de nøkkelpersonene som bekler roller i disse selskapene må ha kompetanse på.

Jeg vil i det følgende gå inn på relevante bestemmelser i aksjelovgivningen og tydeliggjøre de organisatoriske implikasjonene dette gir for selskapene.

### Eierrollen

Eierne i et selskap skal etter Aksjeloven utøve sitt eierskap i selskapet gjennom (ordinær og ekstraordinær) generalforsamlingen. Eiernes ansvar og oppgaver er beskrevet i Aksjelovens kap.5.

Generalforsamlingens viktigste oppgaver er:

- Fastsette og endre vedtektene for selskapet (de ytre rammene for selskapets aktivitetsområde)
- Ivareta finansieringen av selskapet – egenkapital
- Rekruttere og avsette styret og revisor i selskapet
- Føre kontroll med styret og den daglige ledelsen – og har i den forbindelse muligheter til å fatte vedtak som påvirker styrets og daglig leders handlingsrom og fullmakter

- Vedta endringer i selskapets formål, kapital og grunnleggende struktur (etter forslag fra styret)

I selskap med flere eiere er det relativt vanlig at forholdene mellom eierne i selskapet reguleres av en egen avtale (aksjonæravtaler). Jannik Woxholth (2014)<sup>35</sup> utdyper forhold som ofte reguleres av aksjonæravtaler, og trekker frem formålet med eierskapet og selskapet, hvordan eierne skal utøve sitt eierskap, hvordan styret skal settes sammen, spørsmål om, når og på hvilke vilkår eierne skal være forpliktet til å skyte inn mer egenkapital i selskapet og hva som skal skje dersom en av eierne ønsker å avvikle eierskapet som tema som ofte reguleres av aksjonæravtaler. Slike avtaler kan være åpne, slik at alle eierne er del av avtalen, og at også nye aksjonærer må slutte seg til avtalen dersom disse kommer inn. Slike avtaler kan på den annen side være skjulte, slik at bare to eller noen av aksjonærene i selskapet er del av avtalen. Aksjonæravtaler er ikke regulert i Aksjelovens regler, men følger ordinære avtalerettslige prinsipper. Dette er ikke pålegg eller obligatoriske ordninger. Samtidig kan denne typen avtaler ha stor effekt på hvordan eierstyring og selskapsledelse praktiseres.

#### Selskapets ledelse

I Aksjelovens kap.6 fastsettes regler for det som benevnes som «selskapets ledelse». Her finner vi bestemmelser som omfatter både styret og daglig leder. For styret og daglig leders vedkommende er det vesentlige at begge rollene reguleres av det samme kapittelet i loven. Dette ut fra et prinsipp om at begge organer har en rolle i ledelsen av selskapet, dette i motsetning til selskapets eiere. Den samlede ledelsen av selskapet skal utøves innenfor de rammene som eierne har trukket opp for selskapet gjennom selskapets vedtekter og andre typer instruksjoner og retningslinjer vedtatt i generalforsamling. Til roller i styret og den daglige ledelse av selskaper kan kun fysiske personer oppnevnes, i motsetning til eierne som kan organiseres som juridiske personer (selskaper). Disse personene må videre være myndige, og mer enn halvparten av styremedlemmene må være bosatt i Norge. Disse personene blir nøkkelpersoner i praktiseringen av selskapsledelse i selskapene. I Aksjeloven kap.6 foretas videre en tydelig oppdeling av ansvar og oppgaver mellom henholdsvis styret og daglig leder.

#### Styrets oppgaver og ansvar

Styret i et aksjeselskap har tre hovedfunksjoner:

- Forvaltning
- Tilsyn
- Særskilte oppgaver som tilligger styret etter aksjeloven

---

<sup>35</sup> Jannik Woxholth: "Aksjonæravtaler", Gyldendal Juridiske, 2.utgave (2014)



Kjernen i styrets oppgaver finner vi i Aksjeloven §§ 6-12 og 6-13. Loven fastslår at «forvaltningen» av selskapet hører under styret. Begrepet «forvaltning» tydeliggjøres i forarbeider til Aksjeloven.<sup>36 37</sup> samt juridisk teori. Begrepet forvaltningen er vidtrekkende, og omfatter både den løpende forretningsvirksomheten samt annen eksisterende og potensiell aktivitet virksomheten befatter eller vil befatte seg med. Begrepet er samtidig med på å definere og avgrense styrets rolle opp mot henholdsvis eierne på den ene side og daglig leders ansvar og myndighet på den annen side. Styret skal videre føre «tilsyn» med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig.

Mads Henry Andenæs (2016)<sup>38</sup> utdyper nærmere hva som ligger i begrepene forvalte og tilsyn. Han utdyper at styret gjennom disse bestemmelsene har tre hovedoppgaver:

- Planlegging av selskapets aktivitet
- Organisering av selskapet
- Kontroll

#### *Planlegging*

Styret plikter etter dette å «fastsette virksomhetsplaner og budsjetter» for virksomheten. Begrepet virksomhetsplan brukes i Norge oftest innen offentlig sektor. Begrepet virksomhetsplan kan likestilles med strategi- og handlingsplaner, som er begreper som er mer hyppig brukt i privat sektor. Andre typer virksomhetsplaner er SWOT- og scenarioanalyser samt utviklings- og milepælsplaner og andre typer styringsdokumenter som utarbeides i virksomheter. Budsjetter er økonomiske prognoser frem i tid og er en plan for de økonomiske rammene for selskapets aktivitet i den kommende perioden. Inntekter, kostnader samt likviditet er sentrale momenter i slike prognoser. I juridisk teori trekkes alle disse typene dokumenter frem som relevante for styrets arbeid med å planlegge selskapets aktivitet i perioden fremover. Denne typen planer omfatter med andre ord hva selskapet skal gjøre, hvordan selskapet skal gjøre det og innenfor hvilke økonomiske rammer dette skal skje.

Bestemmelsen i Aksjeloven har et forbehold, om at styrets planlegging skal skje «i nødvendig utstrekning». Det kan være virksomheter som ikke har behov for alle de ovennevnte styringsdokumentene, men dette ligger det altså til styret å vurdere. For øvrig må omfang og detaljering av styrets planlegging avpasses i forhold til selskapets behov.

#### *Organisering*

Styret plikter videre å påse at virksomheten har en «forsvarlig organisering». Andenæs tydeliggjør at dette omfatter elementer som organisasjonsstruktur, avgrensning av ansvarsområder, ansvarslinjer og

---

<sup>36</sup> NOU 1992:29

<sup>37</sup> Ot.prop nr 36 (93/94)

<sup>38</sup> Mads Henry Andenæs m/fl: «Aksjeselskaper og Allmenaksjeselskaper», 3. utgave 2016, Calix Forlag

arbeidsstokkens omfang og kvalifikasjoner. Han peker samtidig på at styret også her har et overordnet ansvar, ikke et ansvar for å vedta for eksempel hvordan organisasjonskartet skal se ut eller rekruttere av enkeltmedarbeidere (ut over daglig leder). Det sentrale momentet er at styret bør ha en oppfatning om selskapet har en organisasjon, kompetanse og ressurser som er egnet til å realisere de planer styret har vedtatt (jamfør punkt over). Styret har videre et overordnet ansvar for at selskapet ivaretar en forsvarlig internkontroll og sikkerhet samt et forsvarlig fysisk- og psykososialt arbeidsmiljø i selskapet.

#### *Kontroll*

Styret skal videre føre «kontroll» med virksomheten. Dette følger av bestemmelsen i A § 6-12 (3.ledd, og konkretiseres i A § 6-13 (1.ledd)). Her brukes begrepet «tilsyn». Andenæs påpeker at disse to lovbestemmelsene må ses i sammenheng, og ikke som to separate oppgaver. Andenæs påpeker at styret i den forbindelse plikter å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og utvikling. Det sentrale aspektet er her at styret har et ansvar for å kontrollere om administrasjonen har fulgt opp det styret har vedtatt, innenfor de rammene styret har trukket opp.

Andenæs påpeker samtidig at styrets plikt strekker seg lengre enn å la seg orientere/holde seg orientert. Han fremhever at styret i tillegg må søke å danne seg sin egen selvstendige oppfatning av selskapets stilling og utvikling og om denne er egnet til å ivareta selskapets formål og strategier.

En annen side av styrets kontrollansvar, er at styret plikter å «påse» at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Andenæs tydeliggjør her at dette innebærer at styret har et overordnet ansvar for selskapets økonomiske internkontroll. Han fremhever videre at styrets ansvar er primært i forhold til revisors sekundære eksterne kontroll innenfor de samme områdene.

Andenæs viser her til at styret har rett til å iverksette undersøkelser samt kreve dokumenter/informasjon fremlagt fra daglig leder, som grunnlag for at styret skal kunne sikre seg et tilfredsstillende grunnlag for sine vurderinger. Han peker videre på at den andre siden av dette tilsynsansvaret innebærer en plikt for styret til å gripe inn for å sikre seg dokumentasjon/informasjon dersom daglig leder ikke responderer i samsvar med hva som må kunne forventes eller i andre situasjoner dette måtte være nødvendig.

#### *Styrets handlingsplikt*

Et utvidet aspekt av styrets kontrolloppgaver, er at styret har et særskilt ansvar for å påse at selskapet til enhver tid har en egenkapital og likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten. Dette følger av Aksjeloven §§ 3-4 og 3-5.

For at styret skal kunne vurdere om egenkapitalen er forsvarlig, må styret gjøre en relativt bredspektret vurdering av selskapets forretningsmessige- og økonomiske situasjon. Eksempel på hvilke elementer denne vurderingen skal omfatte, er vist i modell<sup>39</sup> inntatt til høyre.



Styret må her vurdere selskapets reelle situasjon. Dette samsvarer ikke nødvendigvis med egenkapital og likviditet bokført i selskapets regnskaper. Her kan verdier og aktiva/fordringer som ikke er balanseført som eiendeler, spille inn i positiv retning. På samme måte kan avtalte, men ikke påløpte forpliktelser/gjeld overfor leverandører, ansatte og innleide ressurser og kunder også spille inn i negativ retning. Innenfor risikoeksponerte bransjer/forretningsområder eller i selskap som er i forretningsmessig utvikling, må selskapene ha større egenkapital for at denne skal kunne anses forsvarlig, enn i bransjer som lite påvirket av konjunkturer og markedsmessige svingninger og der selskapet har en etablert markedsposisjon.

Hvis styret etter en vurdering må anta at selskapet har en egenkapital som er lavere enn hva som må anses som «forsvarlig», har styret en handlingsplikt etter Aksjeloven. Hensynet bak disse reglene er i hovedsak beskyttelse av selskapets kreditorer. Styret skal i så fall innen rimelig tid innkalle til generalforsamling. Styret skal gi generalforsamlingen en redegjørelse for den økonomiske situasjonen og plikter å fremlegge forslag til tiltak. Dersom styret ikke finner det formålstjenlig å fremlegge forslag til tiltak eller at styrets tiltak ikke lar seg gjennomføre, så plikter styret å fremlegge forslag til generalforsamlingen om at selskapet skal oppløses.

#### *Retningslinjer og instruksjer*

Gjennom bestemmelsene om forvaltning og tilsyn har styret en overordnet stilling i forhold til daglig leder, og har derigjennom en instruksjonsmyndighet, samt en rett til å gripe inn i forhold til den daglige ledelsen av selskapet. Styret kan videre fastsette «retningslinjer og instruksjer» for den daglige ledelsen. Dette er et av styrets virkemidler i utøvelse av sine oppgaver, men er ingen plikt for

<sup>39</sup> <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/styreboken-2020-web.pdf>

styret. Magnus Aarbakke (2017)<sup>40</sup> påpeker samtidig at styret ikke kan strekke sin instruksjonsrett og rett til å gripe inn så langt, at daglig leder i realiteten fratas sin funksjon og rolle i selskapet.

Andenæs påpeker samtidig at styret må gjøre en løpende vurdering av den daglige ledelsen, og her særlig om daglig leder oppfyller sine oppgaver for selskapet på en tilfredsstillende måte. Sentrale spørsmål vil etter Andenæs sitt skjønn være om:

- Oppfyller daglig leder de krav som følger av stillingen på en god måte?
- Er rapportering og redegjørelser dekkende for de underliggende forhold
- Er de saksfremlegg som daglig leder legger frem egnet til at styret kan fatte forsvarlige beslutninger?
- Har daglig leder de egenskaper og kvalifikasjoner som kreves i stillingen?

#### *Særskilte ansvarsområder*

Aksjeloven har også ut andre bestemmelser, der beslutningsmyndighet legges direkte til styret. Noen eksempler på dette er styrets plikt til å kalle inn til generalforsamling for å behandle kapitalutvidelse, kapitalnedsettelse, fusjon, fisjon, begjæring om gjeldsforhandling eller konkurs, årsregnskap og anbefaling om utbytte eller i andre tilfeller der eierne i selskapet krever at det avholdes generalforsamling. I disse sakene, samt i andre saker som faller utenfor daglig leders myndighetsområde (som jeg kommer tilbake til), så ligger det innenfor styrets forvaltningsplikter å påse at saken blir tilstrekkelig forberedt samt fatte avgjørelse i disse sakene. Andenæs påpeker samtidig at styret ikke har en plikt til å fatte avgjørelser i saker som ligger innenfor den daglige ledelsen av selskapet. I disse sakene kan styret velge å sende saken tilbake til daglig leder, basert på at beslutningskompetansen ligger hos daglig leder selv.

#### *Organisering av styrets arbeid*

For det enkelte selskapet må det i henhold til Tore Bråthen (2013)<sup>41</sup> gjøres jevnlig vurderinger av hva de oppgavene som er omtalt ovenfor innebærer i det enkelte selskapet, og hvordan dette skal utvikle seg. Det må kvalitativt og tidsmessig avklares hva styrets ansvar omfatter, og hvordan styrets arbeid skal organiseres og gjennomføres. Rolledeling og samarbeid med daglig leder fremheves som særlig viktig.

Daglig leder er på sin side en enkeltperson. Styret er i motsetning til dette et kollektivt organ. Dette påvirker Aksjelovens bestemmelser om hvordan styrets arbeid skal utføres.

---

<sup>40</sup> Magnus Aarbakke m/fl: «Aksjeloven og allmennaksjeloven, lovkommentar», 4.utgave 2017, Universitetsforlaget

<sup>41</sup> Tore Bråthen, «Styrelederen i aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper», Praktisk økonomi & finans vol. 29, 2013 hefte 2 s. 62.

#### - Styremøter

Det er styrets leder som har det som kalles innkallingsmyndighet til å gjennomføre styremøter i selskapet. Med myndigheten til å kalle inn til styremøter, følger også et ansvar for å innkalle til det antallet møter som er påkrevd i selskapet, og behandle de saker som er nødvendige og relevante. Styret skal i henhold til Aksjeloven § 6-19 behandle sine saker i fysiske møter, med mindre styrets leder finner at saken kan forelegges skriftlig eller behandles på annen betryggende måte. Utgangspunktet er i henhold til forarbeidene til Aksjeloven<sup>42</sup> at fysisk møte gir den beste meningsutveksling mellom styremedlemmene. Skal det fysiske møtet erstattes med annen behandlingsform, må denne behandlingsform enten gi mulighet for en fornuftig meningsutveksling i styret, eller man må kunne slå fast at meningsutvekslingen er av mindre betydning for behandling av saken og styrets vedtak. Behovet for en rask beslutning kan også trekkes inn som et argument for å behandle en sak uten å avholde et fysisk møte. Det vil trolig være større adgang til behandling av kurante saker uten møtebehandling, enn tyngre saker. Som tyngre saker trekker forarbeidene frem f.eks. selskapets organisering, strategiske beslutninger eller dersom handlingsplikt er utløst.

Styrets leder har et ansvar for at alle styremedlemmene så vidt mulig kan delta i en samlet behandling av saker som behandles uten møte. Styremedlemmene og daglig leder kan kreve at møtet gjennomføres som et fysisk møte. Styret er heller ikke beslutningsdyktige uten at alle styremedlemmene er gitt anledning til å delta i styrets behandling og vedtak.

#### - Behandlings- og beslutningsgrunnlag

Saker som skal behandles av styret (uavhengig av om disse behandles i fysisk møte eller på annen måte) skal i samsvar med Aksjeloven § 6-21 (2.ledd) forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlings-/beslutningsgrunnlag. I forarbeidene til Aksjeloven tydeliggjøres hva dette innebærer. Det trekkes frem at styret skal få tilsendt dokumenter som gir en fyllestgjørende redegjørelse for saken og de problemstillinger som skal drøftes i forkant av styremøtet. Det trekkes videre frem at kravet til dokumentasjonens kvalitet og omfang varierer etter sakens karakter. Aarbakke viser til forarbeidene til Aksjeloven og påpeker at dersom en sak behandles uten fysisk styremøte, så stiller dette enda strengere krav til kvalitet og detaljering på dokumentasjonen som sendes styret i forkant av møtet.

#### - Protokoller

Aksjeloven § 6-29 inneholder regler om protokollarbeid i styret. Det skal føres skriftlig protokoll fra alle styrets møter, dette uavhengig av møteform. Protokollen skal minimum omfatte tid, sted,

---

<sup>42</sup> NOU 1996: 3 kap. 13.5.2

behandlingsform, deltakere og styrets vedtak og skal signeres av alle styremedlemmene.

Protokollene fra styrets møter skal videre oppbevares av selskapet i hele selskapets levetid.

#### Daglig leders oppgaver og ansvar

Motstykket til styrets ansvar og plikter, er for alle praktiske formål daglig leders roller og oppgaver.

Det oppstilles etter Aksjeloven ikke noe krav til at et selskap skal ha en daglig leder. Og hvis ikke selskapet har en daglig leder, utøves den daglige ledelsen av styret. Med begrepet «styret» må det her forstås styret i fellesskap. Andenæs påpeker at det er praktisk at styrets leder i så fall utfører de funksjoner som ligger under den daglige ledelsen. Denne bestemmelsen er det nærmeste man i Norge kommer en rolle som «arbeidende styreleder». En slik ordning fordrer imidlertid et vedtak i styret om at styrets leder skal ivareta den daglige ledelsen eller enkeltoppgaver innenfor den daglige ledelsen i selskapet.

En daglig leder kan oppnevnes av styret eller av generalforsamlingen. En del selskaper har vedtektsbestemmelser om at selskapet skal ha daglig leder. Vedtektsbestemmelsene vil i så fall overstyre lovens bestemmelser.

#### Avgrensning av den daglige ledelsen

##### - Uvanlig art eller stor betydning

Hva som inngår i den daglige ledelsen tydeliggjøres i bestemmelsene i Aksjeloven §§ 6-14 og 6-15.

Bestemmelsen er utformet gjennom det som kalles en negativ avgrensning. Den daglige ledelsen omfatter ikke saker av «uvanlig art eller stor betydning». Ved vurdering av om en sak er av uvanlig art eller stor betydning, sier Andenæs at man ikke utelukkende kan vurdere den enkelte sak objektivt og isolert, men at man må vurdere den enkelte saken i lys av beslutningens betydning for selskapet. Her må man se hen til virksomhetens art og omfang, og betydningen beslutningen har for selskapet på kort og lang sikt. Andenæs eksemplifiserer dette med om en avtale har stor økonomisk verdi i forhold til selskapets omsetning eller om denne vil være langvarig/varig for selskapet.

##### - Styrets retningslinjer, pålegg og enkeltvedtak

Daglig leders rett og plikt avgrenses videre av de «retningslinjer og pålegg som styret har fattet».

Herunder kommer med andre ord de forholdene styret har fattet vedtak om i samsvar med det som er beskrevet ovenfor – strategiplaner, budsjetter, handlingsplaner mv. Dette omfatter videre de enkeltsaker styret har fattet vedtak om. Alle de ovennevnte forholdene avgrenser og tydeliggjør rammene for daglig leders handlefrihet og fullmakter. Dette tydeliggjør samtidig styrets strategiske og overordnede funksjon i selskapsledelsen.

Andenæs påpeker samtidig at dersom styret ikke har utarbeidet retningslinjer og pålegg, så kan daglig leder avgjøre saken etter beste skjønn, så lenge ikke saken er i strid med selskapets vedtektsbestemte formål eller er av uvanlig art eller stor betydning. Andenæs påpeker videre at selv

om en sak er av uvanlig art eller stor betydning, så kan styret meddele en fullmakt til daglig leder til å håndtere saken. Dette er praktisk for eksempel i forbindelse med gjennomføring av styrets vedtak. Andenæs påpeker samtidig at styret ikke kan meddele daglig leder en generalfullmakt, men at fullmakten må gjelde fra sak til sak.

I særskilte situasjoner kan daglig leder ha en utvidet fullmakt. Dette er i situasjoner der selskapets interesser vil være skadelidende dersom man skal vente på en styrebeslutning. Daglig leder har i så fall en nødfullmakt til å fatte nødvendige beslutninger, men skal orientere styret snarest mulig etterpå.

### *Daglig ledelse*

#### *- Hva er daglig ledelse?*

Dersom selskapet har en daglig leder, har daglig leder både rett og plikt til å utøve «den daglige ledelsen» i selskapet. Andenæs utdypet dette gjennom at daglig leder har rett til å utøve den daglige ledelsen på egen hånd og uten å måtte legge frem saker til styret for beslutning.

I lovens forarbeider og juridisk teori trekkes i liten grad opp generell prinsipper for hva som inngår i den daglige ledelsen. Det tas til orde for at dette må vurderes for det enkelte selskap, og at vurderingen vil endre seg over tid. Sigurd Knudtzon (2018)<sup>43</sup> utdypet problemstillingen og tar til orde for at vurderingen bør baseres på:

- Omsetning
- Kapital
- Antall ansatte
- Arten av virksomhet

Knudtzon påpeker at daglig leders handlingsfrihet og fullmakter samt prioritering av arbeidsoppgaver bør drøftes og avklares mellom styret og daglig leder. Han viser til aksjeloven § 6-13 (2.ledd) og tar til orde for at dette bør formaliseres gjennom en instruks for daglig leder. Han påpeker videre at en beslutning som i år 1 vil være av uvanlig art eller stor betydning på grunn av økonomisk og faktisk betydning for selskapet, vil i år 3 kanskje ikke være det, og at vurdering av rolledeling og grensesnitt mellom styret og daglig leder bør tas opp til vurdering med jevne mellomrom.

I stillingen som daglig leder har man samtidig en plikt til å utøve den daglige ledelsen, herunder fatte de beslutninger og gjennomføre de tiltak som er nødvendige for å ivareta selskapets interesser.

Knudtzon utdypet at det i den daglige ledelsen ligger et sett av forpliktelser på den daglige lederen:

---

<sup>43</sup> Sigurd Knudtzon; «Styrets forhold til daglig leder», mars 2018, publisert på <https://docplayer.me/104881547-Styrets-forhold-til-daglig-leder.html>

- En plikt til å arbeide lojalt for at selskapets formål vedtatt av eierne realiseres (vedtektene og vedtak i generalforsamling)
- En plikt til å arbeide lojalt for at mål og prioriteringer vedtatt av styret realiseres (strategi, handlingsplaner og budsjetter samt vedtak i styret)

Knudtzon presiserer samtidig at daglig leder har en innsatsforpliktelse gjennom sin rolle i selskapet, og ikke en resultatforpliktelse, dette selv om avlønningssystemet for daglig leder kan være knyttet opp til resultatelementer.

Aksjeloven oppstiller på noen områder tydelige krav til hva den daglige ledelsen skal omfatte:

- Regnskap og formuesforvaltning
- Rapporterings- og opplysningsplikt
- Forberedelse av saker til og deltakelse på styremøter

#### - Regnskap og formuesforvaltning

Daglig leder skal sørge for at «selskapets regnskaper er i samsvar med lov og forskrifter». Aksjeloven oppstiller videre krav til at daglig leder skal sørge for at «formuesforvaltningen» i selskapet er organisert og gjennomføres på en betryggende måte.

Andenæs påpeker at daglig leder her har et overordnet ansvar, men at det ikke påhviler en plikt til selv å forestå det faktiske arbeidet. Dette kan daglig leder delegere til en medarbeider i organisasjonen. Det overordnede ansvaret for fullstendighet og riktighet av regnskapene samt at regnskapene oppfyller lovkrav (bokføringslov, regnskapslov, skattelov, merverdiavgiftslov for å nevne noen) og at rapporteringsfrister til offentlige myndigheter overholdes, er imidlertid daglig leders ansvar.

#### - Rapporterings- og opplysningsplikt

Daglig leder skal uoppfordret gi styret en periodisk rapportering. En slik underretning skal etter lovendring i 2016 gis hver fjerde måned. Denne skal omfatte en redegjørelse for «selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling». Rapporteringen kan skje skriftlig eller i styremøte.

Andenæs beskriver dette som daglig leders underretningsplikt. Knudtzon viser til lovens forarbeider og påpeker at omfang og detaljering må avstemmes med styret ut fra selskapets størrelse og status, men at rapporteringen må skje på en slik måte at både daglig leder og styret ivaretar sine forpliktelser etter Aksjeloven og at dette gjøres på en måte som er dokumenterbar.

Styret er etter gjeldende rettspraksis avskåret fra å frafalle eller redusere daglig leders underretningsplikt etter denne bestemmelsen. På den annen side kan både daglig leder og styret gi/kreve hyppigere underretning, dersom særskilte hendelser eller selskapets stilling tilsier det.



#### - Forberedelse av saker og deltakelse i styremøter

Etter A § 6-21 skal daglig leder forberede de saker som skal fremlegges for styret til behandling. Det er med andre ord daglig leder som skal utarbeide saksdokumenter/beslutningsgrunnlag til styret, med mindre styret vedtar noe annet i den enkelte sak. Slik saksforberedelse skal skje i samråd med styrets leder. Daglig leder har samtidig rett til å fremlegge saksfremlegg til styret for behandling, selv om dette ikke er i samsvar med hva styreleder ønsker. Daglig leder har videre rett til å delta i styremøtene og kan kreve sine synspunkter protokollført, med mindre styret i den enkelte sak beslutter at daglig leders skal fratruke. Dersom styret beslutter at daglig leder skal fratruke, skal dette fremgå av protokollen fra styremøtet.

Knudtzon påpeker samtidig at et godt og tett samarbeid mellom styrets leder og daglig leder vil være avgjørende for hvordan rollene passer til hverandre og utfyller hverandre, og hvordan arbeidet i styret og den daglige ledelsen organiseres til beste for selskapets utvikling og vekst.

#### Representasjon utad

I samsvar med Aksjeloven § 6-30 er det styret som representerer selskapet utad. Det er med andre ord styret som binder selskapet gjennom avtaleinngåelser mm. Det er også styret som har såkalt partsevne i forbindelse med gjeldsforhandling, konkursbegjæring eller rettslige tvister.

Dette er en rettighet styret har anledning til å delegerer etter Aksjeloven, og der det ofte gjennomføres en delegasjon av fullmakt. Dette kan være delegasjon til for eksempel styreleder og ett styremedlem i fellesskap. Slik fullmakt fastsettes normalt i selskapets vedtekter eller ved at generalforsamlingen gir styret fullmakt gjennom vedtektene, gjennom såkalt signatur.

Daglig leder har på den annen side en fullmakt til å representere selskapet utad i saker som ligger innenfor den daglige ledelsen i samsvar med Aksjeloven § 6-32. Gjennom denne bestemmelsen oppstilles det som kan benevnes som daglig leders stillingsfullmakt. Denne fullmakten kan ikke begrenses av styret gjennom instruksjer og styrevedtak.

Bestemmelsene om representasjon utad har betydning for når selskapet bindes av forhandlinger og disposisjoner som gjøres av henholdsvis styret og daglig leder i selskapet. Hvis og når for eksempel daglig leder handler utenfor sine fullmakter, så kan dette gi grunnlag for at avtalen som er inngått blir ugyldig.

#### Habilitet og ansvar

I juridisk teori er to problemstillinger av relevans for organisering og utførelse av styrets og daglig leders arbeid, drøftet relativt bredt. Det foreligger etter hvert også en rekke dommer på disse områdene. Dette er bestemmelsene om:

- Habilitet
- Ansvar

Dette er relevant for å tydeliggjøre risikoaspekter ved og mulige konsekvenser av hvordan selskapsledelse (styrearbeid og daglig ledelse) er organisert og praktiseres i teknologidrevne vekstselskap.

#### *Habilitet*

I samsvar med bestemmelsene i Aksjeloven § 6-27 kan hverken styremedlemmer eller daglig leder delta i behandlingen eller avgjørelsen av et spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at personen må anses for å ha «fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken». Personen er i så fall å anse som inhabil. I teknologiselskapene har nøkkelpersoner ofte flere roller – som både eiere, styremedlemmer, daglig leder og som ansatte i selskapene. Dette øker sannsynligheten for at nøkkelpersoner anses å være inhabile i enkelte saker. Tore Bråthen (2016)<sup>44</sup> eksemplifiserer dette og tar til orde for at styremedlemmer som er ledende ansatte i andre selskaper, dette være seg eiere/sentrale kunder eller leverandører, raskere vil kunne vurderes som inhabile enn styremedlemmer med mer armlengdes avstand til selskapet.

En inhabil person skal ikke delta i forberedelse av en slik sak, han skal fratre fra selve styrebehandlingen og skal også forlate lokalet der styremøtet gjennomføres under behandling og vedtak i saken. Fratredelse fra behandling på grunn av inhabilitet skal føres inn i protokollen fra styremøtet. Brudd på habilitetsbestemmelsene kan lede til at styrets vedtak i saken blir ugyldig, forutsatt at styremedlemmets eller daglig leders deltakelse kan antas å ha påvirket styrets behandling og vedtak i saken.

#### *Ansvar*

Som tidligere sagt, er styret et kollektivt organ. Samtidig er styrevervet et personlig verv/oppdrag for det enkelte styremedlemmet. Styret er som tidligere utdypet en del av selskapets ledelse. Styrets medlemmer samt daglig leder kan i samsvar med Aksjeloven § 17-1 holdes personlig ansvarlig for skade som «forsettlig eller uaktsomt er forvoldt selskapet, eiere eller andre» under utførelsen av vervet/oppdraget de har for selskapet. I rettspraksis er det i hovedsak enkeltkreditorer/kreditorfellesskap som anlegger saker med påstand om såkalt styreansvar. Etter lovbestemmelsen kan imidlertid også daglig leder holdes ansvarlig på samme måte som styret eller styrets enkeltmedlemmer. Erstatningsansvaret bygger på den såkalte «culpanormen» som er en rettslig norm for når man anser at en erstatningsbetingende handling/beslutning er fattet (også benevnt

---

<sup>44</sup> Tore Bråthen: «Inhabilitet for styremedlem med ledende stilling i annet selskap», publisert i Sui Generis Festschrift til Stein Evju, Oslo 2016, s. 98-108.

som en forsvarlighetsstandard). Ved vedtakelsen av Aksjeloven i 1997 har selskapsorganenes plikter blitt konkretisert og presisert i større grad enn i Aksjeloven av 1976. I juridisk teori har flere tatt til orde for at ansvaret for daglig leder og styremedlemmer gjennom denne lovendringen er skjerpet<sup>45</sup>. Styreansvaret er relativt bredt belyst i juridisk teori.

Kjernen i ansvarsbestemmelsen kan sammenfattes med om styret/styrets medlemmer eller daglig leder på et hvert tidspunkt forsvarlig har utført sitt oppdrag for selskapet og om de vurderinger og beslutninger som de har fattet er «forsvarlige». Det er særlig i saker som berører styrets handlingsplikt at spørsmålet settes på spissen, men styreansvar kan også være aktuelt innen andre områder. Styrets behandlings- og beslutningsgrunnlag blir i så måte sentral dokumentasjon, dersom en sak skal behandles av domstolene. I så fall vil saksdokumenter, dokumentasjon av styrets behandling og vurderinger samt styrets vedtak dokumentert i styreprotokoller være sentrale dokumenter, for å vurdere om styrets behandling og vedtak har vært forsvarlige.

Etter Aksjelovens kapittel 19 kan også eiere, styret og daglig leder ilegges straffansvar gjennom bøter og fengselsstraff. Dette omfatter særlig forsettlig, men også uaktsomme brudd på Aksjeloven. Også disse bestemmelsene må ses i sammenheng med styrets handlingsplikt og konkurslovgivningen.

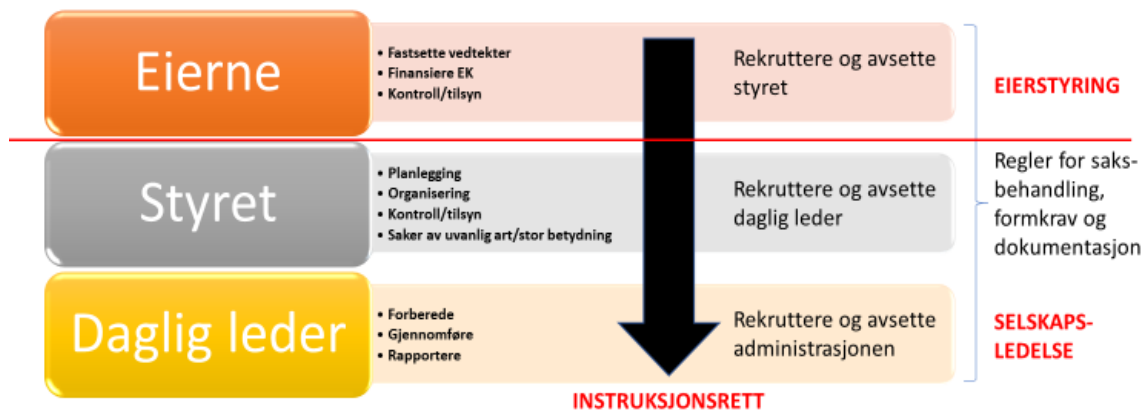
[Regulatoriske/normative perspektiver på eierstyring og selskapsledelse - oppsummering](#)  
Jeg har i dette delkapittelet presentert Aksjelovens regler for eierstyring og selskapsledelse i norske aksjeselskaper. Aksjeloven oppstiller tydelige prinsipper for rolle- og ansvarsdeling mellom henholdsvis eierne, styret og daglig leder i norske aksjeselskaper. Aksjeloven oppstiller et hierarki, der overordnet rolle/organ har en instruksjonsrett som kan anvendes når dette er påkrevd for å ivareta selskapets og kreditorenes interesser. Aksjeloven oppstiller videre tydelige prinsipper for praktisk arbeidsfordeling, samhandling og dokumentasjon.

Det regulatoriske regelverket etablerer et tydelig og obligatorisk rammeverk for praktisering av eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene. Formålet med regelverket, er fra lovgivers side at dette skal understøtte veksten i selskapene.

Aksjelovens obligatoriske rolledeling og system kan oppsummeres i følgende modell (modellen er utarbeidet av undertegnede):

---

<sup>45</sup> Olav Fr. Perland, «Styremedlemmers erstatningsansvar etter de nye aksjelovene – har ansvaret blitt skjerpet?», Tidsskrift for Forretningsjus 02/1999 s. 125 flg



### Ledelsesteoretiske perspektiver på eierstyring og selskapsledelse

Det finnes relativt omfattende ledelsesteori på teamdannelse og teamutvikling i teknologiselskaper.

Dette er teori som i stor grad utreder horisontale relasjoner i grupper, herunder ulike prinsipper for ledelse, men som i liten grad oppstiller prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Denne typen teori faller utenfor rammene av denne masteroppgaven.

Det finnes i mindre grad ledelsesteori som analyserer den vertikale relasjonen mellom eiere, styret og den daglige ledelsen, i alle fall teori som har relevans for teknologiselskapene. Det finnes videre mindre ledelsesteori som ser på sammenhengen og relasjonen mellom henholdsvis eierskap, styrearbeid og den daglige ledelsen i teknologiselskapene og hvordan praktisering av eierskap og selskapsledelse innenfor en av rollene påvirker de øvrige rollene i selskapene.

Når relevant ledelsesteori og forskning analyserer praksis innenfor området eierstyring og selskapsledelse, så fokuserer de ledelsesteoretiske kildene i stor grad på to hovedaspekter eller -områder ved eierstyring og selskapsledelse:

- Roller
- Kompetanse

Gjennomgangen av ledelsesteoretiske arbeider viser videre en sterk sammenheng mellom hovedområdene roller og kompetanse, der hver av hovedområdene påvirker hverandre og utgjør både årsaker og virkninger for det andre hovedområdet.

Under hver av disse hovedområdene, omfatter de enkelte forskningsarbeidene i stor grad enkeltaspekter. Under roller, så fokuserer enkeltstudier på for eksempel styresammensetning eller daglig leders lederstil. Under kompetanse fokuserer enkeltstudier på sin side på for eksempel betydningen av realkompetanse eller kompetansediversifisering.

Det ledelsesteoretiske fundamentet for denne masteroppgaven må derfor etableres ved å sette sammen disse ulike aspektene, og gjennom dette utdype tidligere ledelsesteoretisk forskning innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskaper.

Det som samtidig er fellestrekket for de ledelsesteoretiske kildene, er følgende:

- Forskningsarbeidene er egnet til å oppstille pålagte og anbefalte standarder
- Forskningsarbeidene tydeliggjør virkemidler som er egnet til å understøtte en praksis der standardene nås
- Forskningsarbeidene påpeker videre effekter av om standardene ivaretas innenfor enkeltområder. Fellesnevneren for disse effektene, er at disse understøtter eller undergraver selskapenes forutsetninger for vekst.

Både innenfor standarder, virkemidler og effekter, er det i stor grad fellesnevnerne. Dette gjør at det er mulig og forsvarlig å se disse ledelsesteoretiske enkeltkildene i en sammenheng. Den videre gjennomgangen vil omfatte de to hovedområdene – roller og kompetanse og vil innenfor hver av disse utdype anbefalt praksis, effekter og virkemidler.

Mangler/svakheter ved roller og kompetanse trekkes frem i de ledelsesteoretiske kildene som mulige forklaringsvariabler for mangel på vekst. Flere av forskningskildene trekker også frem kognitive faktorer som en mulig forklaringsvariabel på mangel på vekst. Det er derfor hensiktsmessig å utdype også kognitive variabler i gjennomgangen av tidligere forskning.

## Roller

### *Eierrollen*

Aaboen m.fl (2006) er en av få studier som utdyper forholdet mellom eierskapet og selskapets prestasjoner. Studien er kvantitativ og er gjennomført i svenske teknologiske vekstselskaper. De påpeker at tidligere teori i hovedsak har hatt fokus på mulig konflikt mellom eiere og ledelse som årsak til manglende vekst, og at det er en sterk sammenheng mellom eierskap og kontroll i denne typen utviklingsbaserte små selskaper. De påpeker videre at man i mange selskaper ser samme personer/gruppe som både dominerende eiere, i styret og i ledelsen i selskapene. De undersøker i studien hvordan eierstyring og selskapsledelse utøves i små svenske høyteknologiselskaper og hvilken sammenheng dette har med innovasjon og strategi i selskapene. De er selv tydelige på at de tar et ressursbaserteoretisk utgangspunkt for sin studie.

De tar til orde for at små high-tech selskaper står overfor de samme ledelsesproblemene som andre selskaper med rask vekst - dette være seg utfordringer relatert til marked, salg/distribusjon, finansiering og organisasjonsutvikling. De tar imidlertid til orde for at de alminnelige problemene ofte forsterkes i high-tech selskaper. De utdyper dette, og påpeker at disse selskapene ofte har en robust

teknologisk kompetanse, men at eierne og lederne i stor grad mangler erfaring med finansiering og virksomhetsvekst. De tar også til orde for at en del av eierne og lederne mangler tilstrekkelig motivasjon for vekst. De trekker videre frem at mangelen på gode systemer og rutiner for eierstyring og selskapsledelse, gjør at nøkkelpersoner i selskapene ikke endrer/justerer egen adferd og prioriteringer. De konkluderer med at disse forholdene i særlig grad er egnet til å påvirke innovasjonsevne og strategisk kapasitet i high-tech selskapene.

### *Styrets rolle*

#### *- Styresammensetning*

Bjørnåli (2009) gjør i sin doktorgrad analyser av organisatoriske aspekter ved styret og toppledelse i akademiske spin-off selskaper og hvordan dette kan påvirke utviklingen i selskapene. Bjørnåli viser til den dynamiske utviklingen selskapene går gjennom, og at selskapets organisering, rolledeling mellom teamet og styret og selskapets behov vil endre seg etter hvert som selskapet går gjennom sine ulike utviklingsfaser. Doktorgradsarbeidet er delt i fire ulike delstudier, og Bjørnåli gjennomfører tre av disse sammen med andre forskere. Studiene søker å identifisere faktorer som henholdsvis hemmer og fremmer formasjon og vekst i disse selskapene og ser nærmere på styrets rolle og styrets sammensetning og hvordan dette påvirker henholdsvis teamoppbygging og finansieringsmuligheter i selskapene.

Bjørnåli og Magnus Gulbrandsen (2009)<sup>46</sup> analyserer hvordan styrene i akademiske spin-offs settes sammen og utvikler seg. Studien dokumenterer at i startfasen består styret primært av andre forskere og det som betegnes som «privilegerte vitner». Disse vitnene er i hovedsak ressurser fra universitetsmiljøet som har bistått i validering av teknologien og oppstarten av selskapet. I Norge er dette primært andre forskere innenfor samme fagfelt eller representanter fra technology transfer (TTO)-miljøene. Konklusjonen i studien er at personer i gründerens personlige nettverk og sosial nettverksteori er utslagsgivende for rekruttering til styret i den første utviklingsfasen.

De påpeker videre at fokus i de fleste selskapene handlet om å tiltrekke seg eksterne nye eiere og finansiell funding. I de fleste selskapene så kom endringer i styrets sammensetning først på det tidspunktet selskapet fikk inn nye eiere, gjennom at disse representeres i selskapets styre. De drøfter årsak/virkningsforhold og påpeker at den organisatoriske utvikling fra en fase til neste både kan utløses av at nye investorer tilfører kapital samt av forutgående forsterkninger i styret.

Først i den tredje runden av endringer får styrene i større grad inn «eksterne» styremedlemmer. Dette er i hovedsak representanter fra venture-kapitalister (også eiere) eller personer med industriell

---

<sup>46</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «Board of Directors, Top Management Team and the Development of Academic Spin-Off Companies», Doktorgradsavhandling NTNU, 2009:144, delstudie 2

erfaring. Styreleder i selskapet er på dette tidspunktet trolig en person med industriell erfaring, og i mer enn halvparten av selskapene er han ikke representant for noen av de store eierne.

Begrunnelsen for rekruttering er på dette tidspunktet at personene har nettverks/markedskunnskap eller fordi de kan bidra til teknolog-/produktutviklingen i selskapet. I samme utviklingsperioden får flertallet av selskapene inn en ny eksternt rekruttert CEO. I studien går de videre inn og undersøker hvordan rekruttering i selskapet skjer på dette tidspunktet. Konklusjonen i studien er at personer i styreleders personlige nettverk i større grad rekrutteres til styret og som daglig leder (CEO), og sosial nettverksteori er igjen utslagsgivende for rekruttering som gjøres. Dette påpeker de som et funn de ikke hadde forventet, og at dette etter deres skjønn tilsier at sosial nettverksteori er mer fremtredende enn agentteori (eiernes utøvelse av eierskap) i utviklingen av disse selskapene.

Bjørnåli (2010)<sup>47</sup> viderefører Bjørnålis doktorgradsarbeid og tydeliggjør hvilke faser utviklingen av styret og topplederteamet i selskapet går gjennom. Bjørnålis modell 2.2 illustrerer hvordan teamet og styret starter opp som

delvis sammenfallende organer, og hvor disse utvikler seg til separate organer etter hvert som selskapet går gjennom de ulike utviklingsfasene. Det Bjørnåli påpeker her, sammenfaller også i stor grad med hva Lars Øystein Widding (2003) tar til orde for.

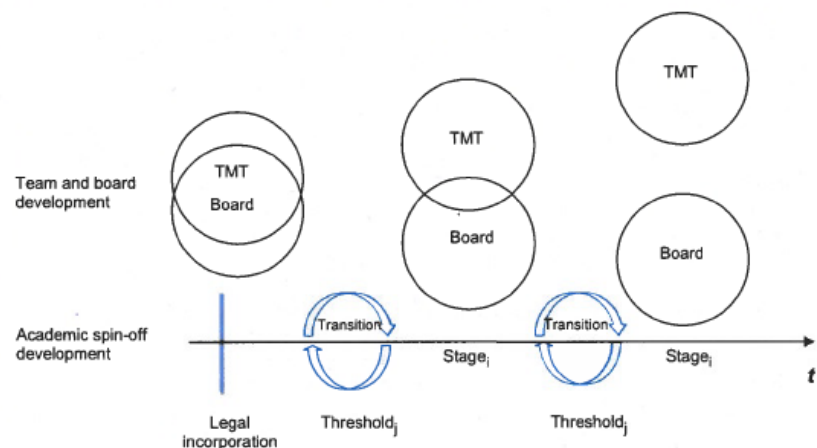


Figure 2.2 Top management team (TMT), board and academic spin-off development

Morten Huse (2011)<sup>48</sup> tar på sin side til orde for at nøkkelegenskapene for styret må vurderes jevnlig, og at vurderingen av hvilke personer som samsvarer med nøkkelegenskapene trolig bør endre seg over tid, etter hvert som selskapets behov endrer seg. Huse påpeker at oppbyggingen og sammensetningen i styret derfor vil og bør utvikle seg i takt med selskapets finansierings- og vekstfaser. Her trekker Huse frem de teknologidrevne vekstbedriftene som det tydeligste eksempelet på dette. Han påpeker samtidig at man skal være forsiktig med å videreføre et styre fra en fase til en annen, uten en nøye evaluering av om dette samsvarer med endringene i selskapets behov slik disse

<sup>47</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «The role of the top management team and board in academic spin-offs», HIST AFT Rapport nr 01-2010

<sup>48</sup> Morten Huse: «Styret – tante, barbar eller klan?», 4.utgave (2011), Fagbokforlaget,

er belyst ovenfor. Huse påpeker videre at for at et styre skal kunne ivareta sin rolle som verdiskapende organ, så må styret og styrets omgivelser ha et avklart forhold til tillit og interaksjon.

#### - Styrets sentrale arbeidsoppgaver og fokusområder

Huse (2007) og Huse (2011) stiller spørsmål ved om det finnes en ideell sammensetning og oppgavetilordning til styret, men Huse er tydelig på at dette vil variere fra selskap til selskap. Huse deler opp styrets sentrale oppgaver i tre hoveddisipliner, og tar til orde for at styret må regulere sin aktivitet innenfor hver av disse områdene basert på utviklingen i selskapets behov (modellen er utarbeidet av undertegnede):

Strategisk involvering	Kontrollfunksjoner	Ressursstyrkende oppgaver
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategidannelse</li><li>• Involvering i strategisk beslutningsdannelse/gjennomføring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finans</li><li>• Input</li><li>• Output</li><li>• Adferd</li><li>• Kvalitativ/kvantitativ kontroll</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nettverks-bygging</li><li>• Omdømme-bygging</li><li>• Lobbying</li><li>• Rådgivning og lederstøtte</li><li>• Prosesstøtte</li></ul>

Huse tar til orde for at styret må være bevisst sin arbeidsmetodikk og strukturen på styrets arbeid. Han tydeliggjør at styrets arbeid skal adskille seg fra og ikke duplisere de administrative oppgavene i selskapet. Også Bjørnåli (2009) tar til orde for at styret bør ha fokus på å komplettere og ikke duplisere – men knytter dette opp til kompetanse. Dette kommer jeg tilbake til.

Huse trekker frem at styret og den daglige ledelsen bør være bevisst på samt avklare når, på hvilken måte og i hvilket omfang styret skal involveres i ulike typer saker. Huse fremhever at bevissthet omkring disse forholdene påvirker normdannelse for styrets arbeid og i hvilken grad styret klarer å fylle styrets strategiske funksjon i virksomheten. Huse oppsummerer denne tilnærmingen som styrets «strategizing» funksjon – som kan oversettes med styrets eierskap til og håndtering av strategiske vurderinger og prosesser i virksomheten. Han tar til orde for at dess tidligere og bredere styret involveres i identifikasjon og bearbeidelsesprosessene og dess bedre og mer avklart interaksjonen med den daglige ledelsen er, dess høyere grad av strategisk rolle og funksjon har styret i selskapet. Dette påvirker i stor grad styrets rolle i selskapsledelsen.

Minichilli/Huse (2011) gjennomførte en kvantitativ analyse av styret i fire ulike segmenter av vekstbedrifter. Formålet med studien er å analysere hva som er styrets mest sentrale oppgaver i de ulike fasene av bedriftens livssyklus. Minichilli/Huse oppstiller hypoteser for hvilke oppgaver som vil være mest sentrale for styret i de ulike fasene.



Et overordnet funn i analysen er at styrets interne rådgivende funksjon er den mest vesentlige oppgaven i etableringsfasen og at denne oppgaven er sentral i en lengre fase enn hva tidligere forskning/hypoteser tilsier. Et annet overordnet funn er at styrets kontrollfunksjoner er viktigere og mer sentral i alle selskapets livsfaser enn hva tidligere forskning/hypoteser tilsier. Et tredje sentralt funn er at studien ikke klarer å dokumentere effekten av styrets eksterne nettverksoppgaver i samme grad som tidligere forskning/hypoteser tilsier. Studien indikerer samtidig at styret/styrets medlemmer i større grad vil være involvert i eksternt rettede nettverksoppgaver i virksomhetens senere utviklingsfaser. Minichilli/Huse tar i sin oppsummering til orde for at styret fremstår som særskilt viktig i selskapenes vekstfase. Styrets har i disse fasene er sentral funksjon som rådgiver for ledelsen samt som utøver av kontrollfunksjoner i virksomheten. De tar videre til orde for at styremedlemmenes personlige egenskaper og mangfold er mer vesentlig enn styrets regler og normer.

Huse (2013) har senere utdypet de praktiske sidene av hvordan styrene bør utvikles og hvordan de best kan bidra til verdiskaping i ulike typer selskaper. Her trekker han frem entreprenørielle selskaper som et typeeksempel på slike selskaper. I denne studien tar Huse til orde for at områder der selskapet har behov for kompetanse, er innenfor områder som organisasjons- og virksomhetsutvikling, kapitaltilførsel og risikoregulering. Huse tar også til orde for at disiplin, regelmessighet og rapportering er strukturer som bør iverksettes på et tidlig tidspunkt – dette for å systematisere selskapets arbeid og legge grunnlaget for selskapets møte med venturekapital og andre typer av finansielt eierskap.

At beslutningsprosesser også løftes fra administrasjonen til et styre, bidrar etter Huses skjønn til at beslutninger i større grad tas ut fra det Huse benevner som et «fugleperspektiv» og der beslutningsgrunnlag og beslutningsprosesser er bedre fundert gjennom bedre forretningsmessige vurdering og vurdering av risikoaspekter. Huse påpeker på den annen side at styret i denne typen selskap i stor grad har rolle som «hjelpere» innenfor disse områdene – og at styret bør brukes aktivt i utviklingen av selskapene. Huse utdyper disse standpunktene ved å peke på at styret gjennom ulike typer bidrag kan ha effekter på ulike aspekter av verdioppbyggingen i selskapet. Som bidrag spesifiserer Huse følgende forhold:

- Hvilke oppgaver
- Hvilke ressurser/kompetanse
- Hva skal til for at ressursene kan nyttiggjøres
- Styreleders rolle
- Viktige styringsstrukturer

Som aspekter ved verdioppbyggingen spesifiserer Huse følgende forhold:

- Legitimering
- Ekstern finansiering
- Bootstrapping
- Råd og kunnskap om bedriftsledelse
- Sikkerhet og risikoregulering

Huse oppsummerer disse aspekter ved styrets arbeid i følgende tabell:

**TABELL 2** Eksempel på verdiskapende styrer i entreprenørielle bedrifter

BIDRAG I VERDIKJEDEN	LEGITIMERING	EKSTERN FINANSIERING	BOOTS-TRAPPING	RÅD OG KUNNSKAP OM BEDRIFTSLEDELSE	SIKKERHET
Oppgaver som fører til verdiskaping	Nettverk, lobbying og legitimering	Kapitaltilførsel	Nettverk og bootstrapping, inkl. det å være en billig ressurs	Rådgivning, mentor, støttespiller	Intern kontroll og risikostyring Oversikt/fugleperspektiv
Nødvendige ressurser blant styremedlemmer	Eksterne styremedlemmer med sosial kompetanse, anseelse og kooptering	Venturekapitalister Regnskaps- og bedriftskompetanse	Eksterne styremedlemmer som kan støtte bedriftsledelsen i utførelsen av ulike oppgaver	Bedriftsledere eller personer som har ledet en bedrift gjennom tilsvarende faser Bransjeerfaring	Personer med innsikt i regnskap, risikostyring og kontroll. Styrekompetanse
Bruk av ressursene krever	Engasjement	Oppfølging	Åpenhet og generøsitet. Interesse Samhørighet	Åpenhet og generøsitet.	Kritiske holdninger og uavhengighet Samarbeid
Styreleder som	Frontfigur	Beslutningstaker	Utøver og støttespiller	Strategisk tenker	Ordfører
Viktige styrestrukturer	Arbeidsfordeling	Profesjonalisering av styrearbeidet Regelmessige møter Saksdokumentasjon Rapporteringsrutiner	Møteplasser Tilgjengelighet	Bedrifts-opplæring	Regnskaps- og rapporteringsrutiner

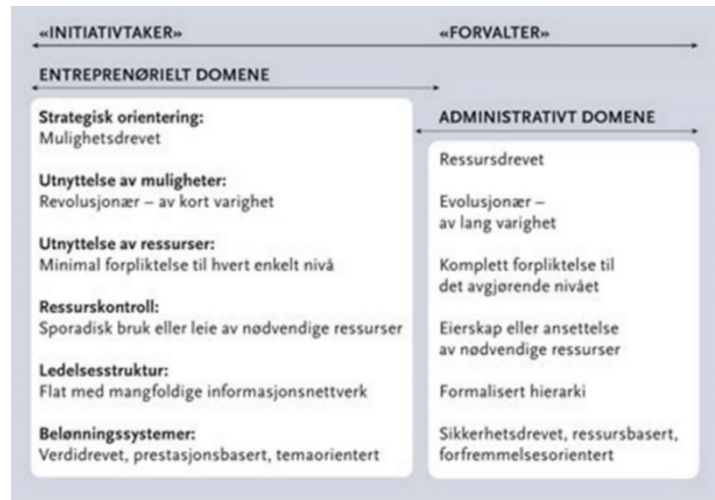
#### - Styrollerollen inn i en ny tid

Huse (2018) peker på en del faktorer som han mener er de fremste utfordringene for verdiskapende arbeid i styrene i perioden fremover. Han påpeker at innovasjons-/disrupsjonstakten i selskaper må være økende i perioden fremover, og trekker frem teknologiutvikling og digitalisering som sentrale årsaker til dette. Han tar til orde for at behovet for «strategizing» funksjon vil bli stadig mer relevant i selskaper i perioden fremover. Huse påpeker at dette stiller økte krav til styrets arbeidsmetodikk og involvering samt styrets kapasitet til å identifisere og ta strategiske valg. Styret må i henhold til Huse ha fokus på hva som påvirker de eksterne aktørene og den interne dynamikken i styret og selskapet, de må ha fokus på hvordan selskapet evner å forberede seg på fremtiden og de må stimulere diversifisering i kompetanse. Huse tar også til orden for at selskapene bør få flere kvinner inn i styrene. På punktet om kvinnelig styrerepresentasjon som en del av diversifisering, samsvarer Huse med hva både Bjørnåli og Widding med flere også tar til orde for.

## Daglig leders rolle

### - Entreprenøriell lederstil

Widding og Jenssen (2008)<sup>49</sup> utdyper entreprenøriell lederstil. De tar her utgangspunkt i entreprenøren i rollen som daglig leder i virksomheten. Her viser de til Stevensen og Sahlmans (1990) som skiller mellom entreprenøren (som daglig leder i en vekstvirksomhet) og forvalteren (som daglig leder i en etablert virksomhet) og påpeker at gründerens typiske/iboende personlighetstrekk avviker fra de lederegenskaper som kan anses å være typiske/iboende for ledere i modne virksomheter. Widding/Jenssen oppsummerer Stevensen/Sahlmans funn i følgende figur:



Disse funnene samsvarer i stor grad med de funnene Johannison og Huse (2000) gjør når de analyserer bedrifters utvikling fra entreprenørskap (entrepreneurialism) til hierarkisk ledelse (managerialism). Disse funnene er gjengitt i Minichilli/Huse (2011). Disse funnene samsvarer også med forhold Schilling (2017) påpeker.

Widding/Jenssen gjennomfører i studien intervjuer med fire gründerne og tre styrerepresentanter som arbeider med disse, og drøfter funn fra disse intervjuene opp mot det teoretiske fundamentet. Widding/Jenssen finner at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom gründerens oppfatning av egen lederstil og styrerepresentantenes oppfatninger. Dette omfattet aspekter som evnen til å delegere, til å bruke kompetanse hos ressursene rundt seg, til å utvikle organisasjonen og til å balansere egen aktivitet. De konkluderer med at dette kan påvirke gründerens kapasitet til å etablere robuste team og håndtere økt kompleksitet. De konkluderer videre med at gründerens evne til å være bevisst sin rolle og holdning/handling samt utvikle seg, vil være vesentlig for at selskapets eiere skal kunne ha glede av gründeren som ressurs.

### - Hva kjennetegner daglige ledere som lykkes med vekst?

Menon Economics har i sin rapport (2019) særlig fokus på lederne – altså de daglige lederne. De oppsummerer tidligere forskningsfunn og anbefalinger. De trekker frem at det som kjennetegner de fleste lederne som lykkes med vekst, er at de til enhver tid har vekst som sitt sentrale mål for

<sup>49</sup> Lars Øystein Widding og Sverre Are Jenssen: «Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründeren for å lede vekstbedrifter?», publisert Magma 1/2008.

selskapet. Ledere som har sterk tilknytning til selskapet gjennom eierskap, har høyere motivasjon for vekst. Det samme gjelder ledere som styres av at de selv har kjennskap til segmenter i et marked som selskapet kan fylle, fremfor ledere som for eksempel starter opp en virksomhet fordi de ønsker å være sin egen sjef eller for å realisere personlige eller faglige målsettinger. Ledere med akademisk utdanning er videre overrepresentert i selskap med høy vekst. Kompetanse lederen har opparbeidet gjennom yrkeslivet, som er relevant for selskapets markedsarbeid, har også positiv innvirkning på sjansen for å utvikle et vekstselskap.

De påpeker samtidig at ledelsesteori tilsier at der flere forretningspartnere starter opp en virksomhet sammen, har disse større sannsynlighet for å oppnå høy omsetningsvekst enn der en gründer starter opp virksomheten alene. Selskap som konkurrerer på innovasjon, har videre større mulighet til å bli vekstbedrifter. Samtidig påpeker Menon Economics at et selskap som startes opp på basis av en god idé, men der lederteamet ikke har en gjennomført plan på hvordan ideen skal overføres til markedsførbare produkter eller tjenester, har tilnærmelsesvis ingen sjanse til å bli en vekstsuksess. Menon Economics trekker videre frem at en kultur som understøtter vekst er avgjørende, både nasjonalt, regionalt og i den enkelte virksomhet.

Menon Economics har også gjennomført en kartlegging i høyvekstselskapene i Norge, og påpeker funn som kjennetegner høyvekstselskapene:

- De har mannlige ledere
- De har utenlandske majoritetseiere
- De har etablert en profesjonell ledelsesstruktur – styre, daglig leder og ledergruppe
- De har høyere vekst i egenkapital – til noen grad gjennom tilførsel av egenkapital fra eierne, men hovedsakelig fra opptjent egenkapital fra selskapets drift
- De bygger også mer fremmedkapital – og bruker opptak av gjeld som virkemiddel for vekst

Lederne i disse vekstselskapene trekker på sin side frem mangel på kvalifisert arbeidskraft som den største begrensningen for selskapenes videre vekst og ekspansjon. Deretter oppgis kapasiteten internt i selskapet som den største begrensningen. Lederne trekker videre frem at Norge har ugunstige regler for opsjons/bonusbeskatning, slik at dette er til hinder for avlønning av nøkkelpersonell i virksomheten.

### Kompetanseoppbygging

Både Innovasjon Norge og Menon Economics samt de forskningskildene som så langt er presentert, trekker frem kompetanse som en enkeltfaktor som er vesentlig for en anbefalt praksis og for at selskapene skal ha forutsetninger for vekst. Gjennomgangen av ledelsesteori så langt viser videre at

kompetanse har stor betydning for hvordan eierstyring og selskapsledelse praktiseres i teknologiselskapene.

Widding (2003) tar til orde for at kunnskap/kompetanse er en kritisk ressurs for å oppnå konkurransekraft i teknologibaserte nyetableringer. Han tar til orde for at dette utsagnet ikke er kontroversielt, og han viser til at denne påstanden understøttes av bl.a Geertz (1983). Bjørnålis forskning (2009) understøtter det samme.

#### *Hva er kompetanse?*

Menon Economics utdyper ikke hva de legger i begrepet kompetanse. Både OECD og Europakommisjonen definerer på sin side begrepet. Det samme gjør akademiske kilder med ulik tilnærming. Kompetansebehovsutvalget<sup>50</sup> oppsummerer de ulike aspektene ved kompetansebegrepet godt, og legger til grunn at kompetansebegrepet omfatter tre hovedaspekter:

- Kunnskap (å vite)
  - Formell kunnskap (utdanning)
  - Realkunnskap (arbeidserfaring)
- Ferdigheter (å gjøre)
  - Sosiale ferdigheter – samarbeid, kommunikasjon og konflikthåndtering
  - Emosjonelle ferdigheter – motivasjon, disiplin, utholdenhet og åpenhet
  - Kognitive ferdigheter – tenking og kunnskapstilegnelse
- Forståelse (å skjønne)
  - Holdninger
  - Verdier

Denne forståelsen av begrepet kompetanse legges til grunn i denne masteroppgaven.

Samtidig er det ikke konsistens i begrepsbruken som anvendes av de ulike teoretiske kildene, og begrepene kunnskap og kompetanse anvendes om hverandre i disse forskningsarbeidene. Dette er også et funn som bekreftes i de undersøkelsene som er gjort i denne studien. Widding (2003) bruker i stor grad begrepet «kunnskap». Han påpeker at ulike teoretiske retninger har ulike definisjoner av begrepet. Widding gir selv ingen entydig definisjon, men drøfter ulik empiri og påpeker at kunnskap som konsept brukt i hans avhandling, er summen av formell tillært kunnskap og relevante erfaringer, praksis og holdninger. Han påpeker at kunnskap i stor grad er subjektiv kunnskap hos individer (taus kunnskap), og at denne i liten grad kan standardiseres, dokumenteres (eksplisitt kunnskap). Bjørnåli og Huse bruker i stor grad begrepet «knowledge», men beskriver på samme måte som Widding

---

<sup>50</sup> NOU 2018:2 Fremtidige kompetansebehov 1, kapittel 2

formell og uformell kunnskap, ferdigheter og forståelse når de beskriver begrepet. Widding, Huse og Bjørnålis bruk av begrepet kunnskap samsvarer med de vesentlige elementene av begrepet «kompetanse» som er definert tidligere.

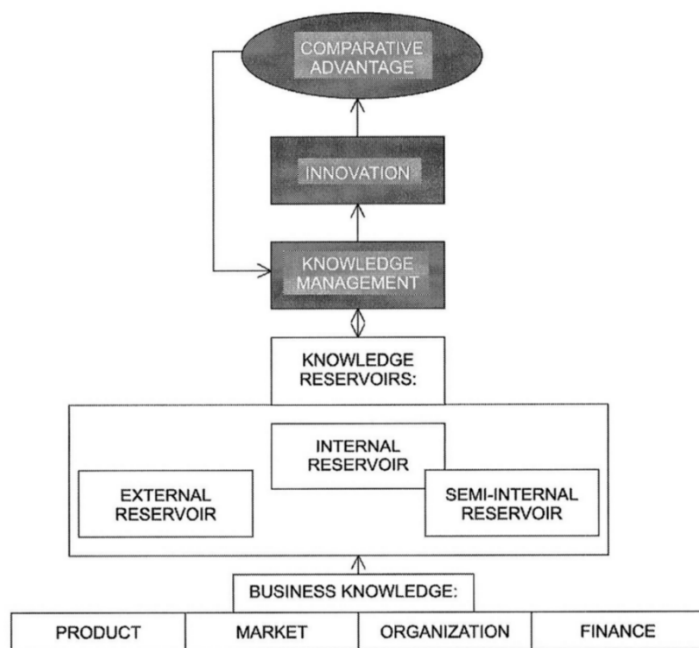
Begrepet kompetanse beskriver videre i utgangspunktet individuelle ferdigheter. Begrepet brukes samtidig om for eksempel organisasjoner, og i slike tilfeller snakker vi om kollektiv eller organisatorisk kompetanse. Dette kommer jeg tilbake til.

#### *Hvilken kompetanse er relevant?*

Menon Economics påpeker at tilgangen på kvalifisert/kompetent arbeidskraft er en kritisk suksessfaktor for selskap med stort skaleringspotensiale, men spesifiserer samtidig ikke hvilke typer kvalifikasjoner/kompetanse som forskning eller respondentene i deres studie anser som mest relevant.

Widding (2003) er den av forskningskildene som går lengst i å detaljere hvilken kompetanse som er relevant og fra hvilke kilder denne kompetansen kan hentes. Widding er tydeligere enn andre forskningskilder på at i kunnskapsbaserte selskaper, er kunnskap den viktigste og knappeste innsatsfaktoren. Widding tar samtidig utgangspunkt i at det er entreprenøren eller gründeren som er en drivende ressursen i kompetanseoppbyggingen og den forretningsmessige utviklingen av selskapet. Han påpeker derfor at entreprenørens kunnskapsledelse, er en kritisk suksessfaktor for at selskapet skal vokse og ta ut sitt potensiale. Widding påpeker at det i tidligere forskning finnes få samlede fremstillinger som viser hvilken bredde av kunnskap entreprenøren/selskapet må besitte, og at dette i stor grad viser fragmenter av ulike kompetanseområder.

Widding (2005) fremhever hvordan en helhetlig og bredspektret kompetanseoppbyggingen er vesentlig for selskapets innovasjonsevne og konkurransekraft og sammenstiller en konseptuell modell som oppsummerer sammenhengen mellom ulike typer forretningskunnskap og oppbygging av ulike kunnskapsreservoarer er vesentlige elementer i en systematisk kunnskapsledelse av virksomheten og hvordan dette påvirker selskapenes innovasjonskapasitet og forutsetninger for å skape konkurransefortrinn og vekst.



**Figure 1.**  
Conceptual model:  
building knowledge  
reservoirs

De ulike aspektene av denne modellen legges til grunn i den videre gjennomgangen, gjennom problemstillingene – hvilken kompetanse er relevant og fra hvilke kilder hentes kompetanse.

#### - Fire typer av forretningskompetanse

Widding oppstiller i sin avhandling (2003) begrepet «Forretningskunnskap» som definisjon og beskrivelse av multidisiplinær kunnskap om det å drive og utvikle forretning (business). Gjennom sammenstilling av ulike forskningsbidrag oppstiller Widding fire hovedtyper av kunnskap/kompetanse som inngår i begrepet forretningskunnskap<sup>51</sup>:

- Produkt
- Marked
- Organisasjon
- Økonomi

I de analysene Widding gjennomfører, utdyper han hva han legger i hver av disse fire forretningsområdene. Widdings analyser kan oppsummeres på følgende måte. (Tabellen er utarbeidet av undertegnede):

<sup>51</sup> Lars Øystein Widding: «Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer», Handelshøyskolen i Bodø, Ph.D. serie 2003, tabell 2.5.

Produktkunnskap	Markedskunnskap	Organisasjonskunnskap	Økonomistyring
Teknologi Produksjon Service	Generell markedskunnskap Markedsføring Markedstilpassing av produkt Salg Distribusjonsmodeller	Humankapital Sosial kapital Relasjonsbygging/nettverk Organisasjonsutvikling Struktur  Ledelse: Strategi Organisering Administrasjon	Funding – innhenting av EK og FK Økonomi- og likviditetsstyring Skatte- og avgiftsplanlegging

#### - Nærmere om markedskompetanse

Kunde- og markedsfokus i virksomheter er trukket frem i Innovasjonstalen 2019 og blant nøkkelpersonene som er intervjuet i Impelloanalysen 2019. Tilsvarende begreper er også trukket frem av de fleste intervjuobjektene i denne studien. Innen ledelsesteori er dette temaet relativt bredt belyst av mange forskere. Markedsområdet fremheves blant annet som viktig for teknologiselskapenes konkurransekraft, innovasjonsevne og forutsetninger for å oppnå finansiering.

Også på dette området brukes ulike begreper om hverandre: kundefokus, markedsfokus, markedsorientering og markedskompetanse. Spørsmålet som er relevant for denne oppgaven, er hvilken kompetanse og hvilken praksis dette bør gi teknologiselskapene innenfor markedsområdet.

Widding oppstiller at markedskunnskap omfatter både kunnskap innenfor ulike aspekter av markedsanalyse, markedstilpassing og markedsføring i tillegg til kompetanse innenfor salg og distribusjonsmodeller.

I en analyse fra 2011 kartla rådgivningsselskapet Damwad hvor markedsorientert norsk næringsliv var. Analysen er gjort på oppdrag fra Innovasjon Norge<sup>52</sup>. Konklusjonen i analysen var at de mest markedsorienterte bedriftene hadde langt høyere omsetningsvekst enn sine konkurrenter. Samtidig konkluderte analysen med at det er relativt få bedrifter i noen av de Skandinaviske landene som var markedsorienterte, og at norske bedrifter var relativt mye mindre markedsorienterte enn bedrifter i Sverige og Danmark. Damwad henviser i sin analyse til Kohli/Jaworski.

Kohli/Jaworski<sup>53</sup> kom i 1990 med en relativt grundig analyse, basert på tidligere forskning og en relativt bred feltundersøkelse. Dette arbeidet har blitt stående som sentralt for å definere hva som skal til for at en virksomhet skal sies å være markedsorientert. Konseptet markedsorientering

<sup>52</sup> <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/old/documents/markedsorientering/markedsorientering-i-norsk-naringsliv---samlet-rapport.pdf>

<sup>53</sup> Ajay K. Kohli & Bernhard J. Jaworski, «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, pp. 1-18, published by The American Marketing Association. Artikkelen er oversatt til norsk av Johan Rygge og er publisert i Magma 4/1998 under tittelen «Markedsorientering: Begrepet, forskningsproposisjoner og konsekvenser for ledelse».



omfatter her både kompetanse og praksis i selskapene. Kohli/Jaworski peker på faktorer som kundefokus, koordinert markedsaktivitet og lønnsomhet som vesentlige for å skape markedsorientering i selskaper. De utdyper viktigheten av at selskapene har kompetanse på og en praksis for å definere hva som er en relevant kunde og tar til orde for viktigheten av at selskapene driver et aktivt markedsarbeid, som går ut over de behov en enkeltkunde har. Identifikasjon av mulige markeder og kundegrupper trekkes frem.

De viser til tidligere forskning og tar til orde for at markedsorientering må understøttes av en kontinuerlig innovativ adferd i hele organisasjonen. Kohli/Jaworski skiller mellom markedsdrevne og markedsdrivende selskaper. Kohli/Jaworski tar til orde for at dess høyere innovasjonsgrad dess mer markedsdrivende er selskapet, og dess høyere krav stilles til selskapets innovative adferd. Damwad eksemplifiserer de markedsdrivende selskapene med selskaper som skaper, utvikler eller sprenger eksisterende markeder og kundebehov. Denne beskrivelsen samsvarer i høy grad med teknologiselskapene.

Kohli/Jaworski konkluderer med at markedsorientering oppsummerer kompetansen og organisasjonskulturen som preger en virksomhet og fremhever at helhetlig akseptering i hele virksomheten, av at dette er viktig for selskapets konkurransekraft og videre utvikling, er essensielt. De utdyper ulike organisatoriske aspekter som fremmer eller hemmer markedsorientering. De konkluderer med at ledelsens holdninger og innstillinger er vesentlig for at man skal utvikle en organisasjonskultur, der markedsorientering er den sentrale kjerneverdien i organisasjonen. De konkluderer videre med at konflikt internt mellom ulike roller/grupper i selskapet med ulikt fokus, er egnet til å undergrave en markedsorientert organisasjonskultur.

Kohli/Jaworski oppstiller en modell for analyse av markedsorientering i selskap. Modellen omfatter fem sentrale handlinger, og summerer dette sammen til tre sentrale egenskaper, som medarbeiderne, avdelingene og ledelsen i virksomheten må være preget av, som vist i figur til høyre (figur utarbeidet av undertegnede).

Kohli/Jaworski påpeker at disse faktorene (handling/egenskaper) er kumulative. Dette betyr at dersom en organisasjon skal sies å være markedsorientert, må alle faktorene være oppfylt.

Handling	Egenskap
<b>Innsamling</b> av kundeinformasjon (nåværende og fremtidig latente behov) og eksogene variabler.	Evne/vilje til undersøkelse
<b>Analyse</b> og <b>tolking</b> av disse dataene	
<b>Spedning</b> av markedsinformasjon innad (på tvers av rolle og avdeling)	Evne/vilje til kommunikasjon
<b>Tiltak</b> basert på slik informasjon	Evne/vilje til refleksjon og til å utnytte kommunisert kunnskap

For teknologiselskapene er markedskompetanse eller markedsorientering et vesentlige aspekt av eierskap og selskapsledelsen, og et vesentlig kompetanseområde.

#### - Operasjonalisering av markedskompetanse

Austrød, Sinah og Widding (2017)<sup>54</sup> gjennomfører en studie om hvordan nyoppstartede virksomheter skal etablere og utvikle sine business plans, eller på norsk forretningsplaner. Studien tydeliggjør hvilke elementer som bør inngå i en forretningsplan for en entreprenøriell virksomhet, og hvordan en systematisk tilnærming til en slik forretningsplan kan øke selskapets kapasitet til å bevisst tilpasse seg til og/eller skape nye markeder og relasjoner som selskapet kan operere i. Dette utdyper sentrale aspekter ved en operasjonalisering av en markedsorientert praksis.

Austrød, Sinah og Widding tar til orde for at forretningsplanen bør omfatte følgende elementer:

- Value proposition – hvilken verdi tilfører produkt/tjeneste til kunde (og derigjennom hvem er potensielle kunder)?
- Supply chain – hvilken relasjon må selskapet ha til leverandører/distributører og hvordan skal denne gjennomføres
- Customer interface – hvilken relasjon må selskapet ha til nåværende og potensielle kunder og hvordan skal denne gjennomføres
- Financial model – den økonomiske sammenstillingen av de tre ovennevnte faktorene

De tar videre til orde for at selskapet må håndtere hver av disse forretningsmessige aspektene gjennom en tilnærming om å

- Tilpasse seg til eksisterende marked og kontekst (pull)
- Skape nytt marked og kontekst (push)

Austrød, Sinah og Widding tar til orde for at organisasjonen og ressursene i organisasjonen må ha formell eller erfaringsbasert kompetanse på en del områder. Dette refererer de til som native capability, eller på norsk medfødte evner/kapabilitet. De påpeker samtidig at den kritiske suksessfaktoren for organisasjonen, er organisasjonens evne til å tilegne seg, tilpasse seg og utnytte kompetanse innenfor hver av de forretningsmessige områdene. De refererer til dette som absorptive capability, eller på norsk evne til å absorbere eller tilegne seg. De tydeliggjør videre at det kan være en forskjell på potensielt og realisert capability eller evne, og at organisasjonen må ha kompetanse til å gjøre bevisste valg på hvordan selskapet skal tilnærme seg og håndtere hver av disse

---

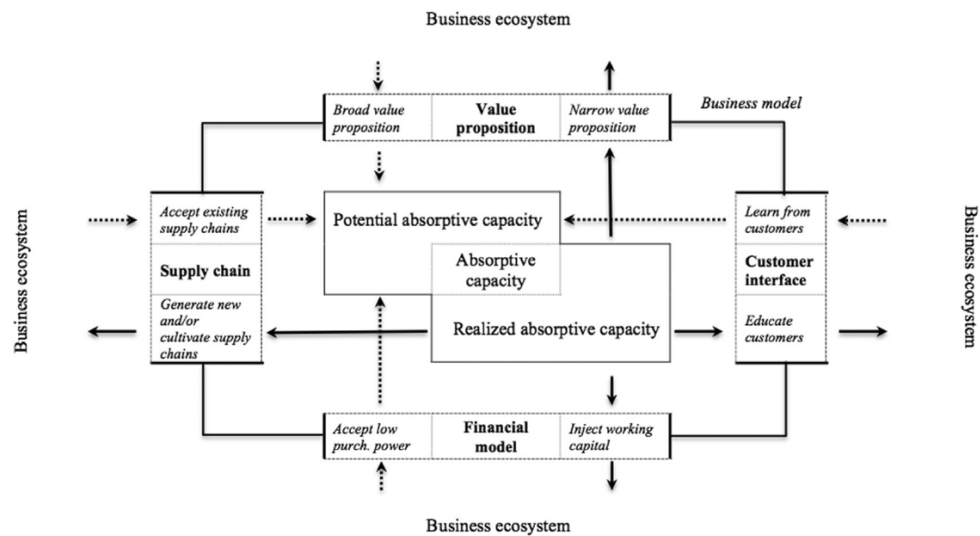
<sup>54</sup> Vegard Lein Austrød, Vivek Sinha og Øystein Widding; «Business model design at the base of the pyramid», Journal of cleaner production, 162 (2017) 982-996

forretningsområdene, for at selskapet skal kunne skape seg markeder og ta ut sine konkurransefortrinn.

Figur til høyre er

hentet fra studien og illustrerer bruk av en slik forretningsmodell i praksis.

En slik tilnærming understøtter



etter mitt skjønn Kohli/Jaworskis påstander om markedsorientering som nødvendig kompetanse, og konkretiserer de områdene markedsorientert praksis i selskapet må gjøre seg gjeldende.

Teknologiselskapene bedriver i stor grad push-aktivitet hva angår marked og kontekst og må være bevisst på å øke sin absorptive capability for å realisere vekst. Dette utdyper markedsorientering og kompetanse på hvordan dette operasjonaliseres som vesentlig aspekt for eierskap og selskapsledelsen i teknologiselskapene, dersom de skal ha forutsetninger for vekst.

#### - Forholdet mellom formalkompetanse og realkompetanse

Reguera-Alvarado/Bravo (2018) viser til bransjespesifikke studier gjort av Dalziel (2011) og Chen (2014), og konkluderer med at det ikke har vært mulig å vise at utdanning innen forsknings- eller ingeniørfag, har en positiv sammenheng med R&D aktivitet/intensitet i selskapene disse nøkkelpersonene er involvert i. De konkluderer på den annen side med at det er belegg for å si at det er en positiv sammenheng mellom ledere med erfaring fra high-tech selskaper (som normalt har høy innovasjonsgrad og R&D-aktivitet) og hvor mye midler low-tech selskapene disse nøkkelpersonene er involvert i, anvender på forsknings/innovasjonsbasert aktivitet.

De tar til orde for at man ved rekruttering til styrer/nøkkelposisjoner i selskap ikke bare bør vurdere spesifikk utdanningsbakgrunn, men at ressurspersonenes tidligere arbeidserfaring og særlig erfaring med beslutningsprosesser i komplekse problemstillinger, er vesentlig kompetanse i forbindelse med sammensetning av styre i selskaper. De tar med andre ord til orde for behovet for å balansere formalkompetanse og realkompetanse i selskapene. De utdyper imidlertid ikke hvilken type kunnskap/kompetanse som er mest relevant, og peker på at dette er områder der videre forskningsarbeid er nødvendig.

- Ressursbredde, heterogenitet og utfyllende kompetanse

Bjørnåli og Truls Erikson (2009)<sup>55</sup> analyserer hvilke egenskaper som søkes når det hentes inn nye teammedlemmer i akademiske spin-offs. Konklusjonen i studien er at styret spiller en viktig rolle i utviklingen av lederteamet i selskapet, og rekruttering til dette teamet. Konklusjonen i studien det er en positiv sammenheng mellom rekruttering av styremedlemmer med høy grad av industriell og funksjonell diversitet, og oppbyggingen av et godt/allsidig team i selskapet. Mangel på diversitet i styrene trekkes på samme måte frem som en viktig årsak til manglende bredde i kompetansen i teamet som rekrutteres i selskapet. Kortsiktig fokus på selskapets vekst, markedsandel, lønnsomhet og finansiering påpekes på den annen side forhold som trekkes frem som begrunnelse for at selskap ikke rekrutterer styremedlemmer basert på ovennevnte kvaliteter. De påpeker samtidig at styret fremstår å ha mindre betydning for selskapets vekst og markedsandel enn tidligere antatt, og påpeker at dette samsvarer med andre tilsvarende studier.

Bjørnåli/Eriksons anbefaling er at gründere i akademiske spin-off selskaper bør ha større fokus på potensiell styremedlemmers bidrag i organisasjonsutvikling, gjennom å prioritere deres evne og erfaring med nettverks- og rekrutteringsaktivitet i andre selskaper, fremfor deres kompetanse innenfor selskapets teknologi eller markedsmessig område. Dette standpunktet samsvarer også med de forholdene som Reguera-Alvarado/Bravo (2018) påpeker.

Bjørnåli sammen med Roger Sørheim og Truls Erikson<sup>56</sup> analyserer hvilke organisatoriske karakteristika som kjennetegner de akademiske spin-off selskapene som oppnår finansiering via venture-kapital. De påpeker at mangel på tilgangen til venture-kapital ofte er en vesentlig barriere for de akademiske spin-off selskapene. De trekker frem at tidligere studier primært har fokusert på forhold som entreprenørens personlighet/karaktertrekk, TTO-ens praksis for kommersialisering eller eksterne faktorer. De påpeker at akademiske spin-off selskaper har en lavere utviklingstakt enn sammenlignbare uavhengige teknologidrevne vekstselskap.

De reiser i denne studien spørsmål om sammensetningen av teamet og styret i akademiske spin-off selskaper har betydning for hvor attraktive disse selskapene er for eksterne investorer, primært venture-kapitalister. De viser til at spørsmålet er reist i amerikanske studier, og peker på at det er gjennomført flere studier som dokumenterer en positiv sammenheng mellom funksjonell og industriell heterogenitet i teamet og styret og selskapets prestasjon og utviklingstakt. Konseptet

---

<sup>55</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «Board of Directors, Top Management Team and the Development of Academic Spin-Off Companies», Doktorgradsavhandling NTNU, 2009:144, delstudie 3

<sup>56</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «Board of Directors, Top Management Team and the Development of Academic Spin-Off Companies», Doktorgradsavhandling NTNU, 2009:144, delstudie 4

heterogenitet utdyper de som ulik utdanning, arbeidserfaring, bransjetilknytning i tillegg til faktorer som alder, kjønn og personlighet.

Gjennom studien dokumenterer de at størrelsen på teamet og graden av heterogenitet i både styret og team har en positiv sammenheng med i hvilken grad selskapene klarer å skaffe finansiering. De påpeker at denne sammenhengen er tydeligere for teamet enn for styret. Samtidig påpeker de at uformelle investorer som business angels oftere er en anvendt eierpartner enn venture-kapital for denne typen selskaper, og at tidlig involvering fra business angel og/eller seed-kapital øker sannsynligheten for senere finansiering fra venture-kapital. De tar i studien til orde for at akademiske spin-off og TTO-ene bør ha høyere fokus på kognitiv diversifisering og heterogenitet når de setter sammen team og styrer i akademiske spin-off selskaper.

Bjørnåli (2010) analyserer hva som kjennetegner lederteamet og styret i suksessrike spinn-off bedrifter. Konklusjonen i studien er at nøkkelpersoner i styret bør tilføre selskapet ressurser (kompetanse og kapasitet) på områder som lederteamet mangler, og utfylle lederteamets kompetanse og kapasitet fremfor å duplisere denne. Bjørnålis funn samsvarer i stor grad med de forholdene Widding og Widding/Jenssen påpeker i sine arbeider.

Bjørnåli dokumenterer samtidig tre forretningsmessige effekter av ressursbredde, gjennom å slå fast at kompetansemessig diversifiserte og heterogene styrer er vesentlig for å tilføre lederteamet kompetanse som åpner for nye vekstmuligheter for selskapet. Spin-off selskaper med team og styrer med mer variert funksjonell og industriell bakgrunn lykkes i henhold til Bjørnåli videre bedre med å rekruttere nye team-medlemmer samt skaffe venturekapital til videre utvikling.

Erikson/Bjørnåli (2011) analyserer om lederteamets effektivitet i forskningsbaserte vekstbedrifter påvirkes av styrets ressurser. De peker på Haynes og Hillman (2010) og deres definisjon av ressursbredde og ressursdybde i styrene. Med ressursbredde refererer Haynes og Hillman til heterogenitet i en rekke faktorer ved styrets medlemmer. Her trekkes yrke, alder, utdanning, funksjonell bakgrunn (rolle), fartstid, arbeidserfaring fra andre næringer samt industriforbindelser (nettverk) som viktige faktorer for å vurdere ressursbredde. Med ressursdybde refererer Haynes og Hillman til styremedlemmenes utdanning og arbeidserfaring innenfor selskapets hovedaktivitet (teknologi og primærmarked). De trekker frem at dette også omfatter styremedlemmenes horisontale og vertikale tilknytning til aktører som er relevante for selskapets hovedaktivitet. Erikson/Bjørnåli analyserer ressursbredde og ressursdybde i styrene i disse vekstbedriftene og spør om og hvordan dette påvirker lederteamets effektivitet.

Erikson/Bjørnåli anvender konseptet lederteamets effektivitet som målingsparameter for den helhetlige utviklingen i selskapet. De begrunner dette valget med at økonomisk vekst alene ikke vil

være et tilstrekkelig treffende kriterium for å måle selskapets suksess, da de ulike virksomhetene skiller seg fra hverandre på så relativt mange områder. De viser her til forskning fra Wiklund, Davidsson og Delmar (2003) og Foo (2011) for å understøtte dette valget. De trekker frem parameter som teknologisk utviklingstakt, markedsmessig penetrasjon samt organisatorisk og finansiell modning som områder der lederteamets effektivitet synliggjøres og kan måles. Erikson/Bjørnåli dokumenterer her de forretningsmessige effektene av de kompetansemessige forholdene Widding påpeker.

De tar til orde for at styret langt på vei kan og bør ses på som den utvidede selskapsledelsen i disse vekstselskapene. De påpeker at økt interaksjonshistorikk (varigheten på styremedlemmets verv) bedrer lederteamets effektivitet. Samtidig mener de at mens ressursdybde hos styret er vesentlig i selskapets tidlige fase, så vil mangel på ressursbredde hemme lederteamets effektivitet på lang sikt. Erikson/Bjørnåli påpeker at graden/typen av diversifisering vil påvirke den samlede human- og sosialkapital som gjøres tilgjengelig for selskapet. De peker videre på at endring i styrets sentrale arbeidsoppgaver ut over i vekstfasene kan være viktige årsaker til disse funnene. De tar til orde for at styret bør settes sammen med fokus på ressursheterogenitet også i tidlig fase, for å veie opp for at administrasjonen/teamet i selskapet trolig vil være en gruppe med høyere grad av ressurshomogenitet, og at denne typen tiltak vil bedre lederteamets effektivitet i teknologiselskapene, helt fra tidlig fase.

Bjørnåli og hennes forskningspartnere anvender andre forskningskilder enn Widding, men tar til orde for at kompetansen må dekke alle de forretningsområdene Widding påpeker. De konkluderer samtidig med at teknologiselskapene der styret har høyere grad av ressursbredde og der kompetanse utfyller fremfor å duplisere, presterer bedre enn andre teknologiselskaper.

#### - Annen kompetanse/egenskaper

Huse (2011) tar til orde for at rekruttering av styremedlemmer bør skje på basis av fire nøkkelegenskaper.

- Kompetanse – hovedaktivitet, funksjon, prosess, relasjon, personlige egenskaper og eierskap
- Engasjement – man sitter ikke i et styre, man arbeider, tid, kapasitet og motivasjon
- Selvstendighet – uavhengighet fra daglig leder, andre styremedlemmer og eiere
- Renommé – bidra til å gi selskapet legitimitet

Disse nøkkelegenskapene har i henhold til Huse sammenheng med hvordan enkeltressursene og styret som gruppe evner å fylle de ulike oppgavene og balansere sitt engasjement i selskapet, slik at styret får den høyeste strategiske og verdiskapende effekten i selskapet. Huses inndeling avviker noe fra de forholdene Widding (2003) og Erikson/Bjørnåli (2011) påpeker. Går vi nærmere inn i hva Huse

legger i de ulike aspektene, samsvarer disse etter mitt skjønn i all hovedsak med Widdings anvisning for kunnskapsreservoar og Bjørnålis anvisning for kompetansebredde. Huse trekker imidlertid inn enkelte andre aspekter for rekruttering, som ikke er dokumenteres av de øvrige. Dette gjelder særlig faktorer som tid, uavhengighet og legitimitet.

Huse (2011) tar videre til orde for at styrene (og styrets medlemmer individuelt) kan deles i fire «arketyper», basert på deres hovedfokus, handlingsmønstre og teoretiske/kompetansemessige fundament. De ulike arketyperne av styrer samsvarer i stor grad med hver av de teoretiske perspektivene som er omtalt i innledningen til dette kapittelet. Huses fire «arketyper» er:

- Barbarstyret – eierfokus (opphav i agentteori)
- Tantestyret –fokus på kontroll (opphav i normative/regulatoriske rammer)
- Klanstyret – nettverksfokus (opphav i sosial nettverksteori)
- Det verdiskapende styret – selskapets behov i fokus (opphav i ressursbaseteori og balansering av ulike teoretiske perspektiver)

De ulike arketyperne av styrer, vil etter Huses skjønn ha ulike kompetanse, prioriteringer og bidrag i organisasjonen. Deres primære bidrag og rolle i selskapet er oppsummert i Tabell 11.1 til høyre:

Huse tar til orde for at balansering av kompetanse og teoretiske perspektiv blant styremedlemmene som oppnevnes vil være avgjørende, for at styret skal kunne ta ut sin verdiskapende funksjon. De synspunkter Huse tar til orde for samsvarer etter mitt skjønn i stor grad med de perspektivene for kompetanse og heterogenitet som Widding samt Erikson/Bjørnåli tar til orde for.

Table 11.1 Board typology: aunt, barbarian and clan

<p><i>Barbarian board</i> Rationale from finance Monitoring board Control tasks Distance and hostility Independent – external Do not trust the management Is not trusted by the management</p>	<p><i>Value-creating board</i> Integrated rationale – strategy Participative board Balances control and service Balances distance and closeness Balances independence and interdependence Both integrity- and competence-based trust</p>
<p><i>Aunt board</i> Rationale from law Passive board Formal tasks Dependent – dominated by management No competence-based trust – no expectations</p>	<p><i>Clan board</i> Rationale from sociology Collegial board Service tasks Closeness Interdependence Trusted by the management</p>

#### *Hvordan og fra hvilke kilder tilegner teknologiselskapene seg kompetanse?*

##### *- Knowledge bootstrapping*

Begrepet “finansiert bootstrapping” er et kjent fenomen i forhold til teknologibaserte nyetableringer. Dette går ut på at selskapet iverksette ulike typer tiltak for å styrke likviditeten i bedriften gjennom å redusere og forskyve bedriftens likviditetsbehov. Widding (2003) henviser her til Winborg og Landström (2000). Widding tar begrepet «bootstrapping» videre. Han påpeker at en fremoverlent og pragmatisk entreprenør bør anvende tilsvarende modell for ressursutnyttelse også innenfor området kompetanse/kunnskap, gjennom å skaffe til veie en kostnadseffektiv ressursbase/nettverk som

selskapet kan trekke veksel på. Widding refererer til dette som «knowledge bootstrapping». Dette vil etter Widdings syn være billigere enn å kjøpe denne typen kompetanse i markedet. Dette vil videre være ressurser som kjenner selskapet og som ikke må sette seg inn i selskapets behov og problemstillinger i det enkelte tilfelle, og som videre kan bidra til å identifisere og håndtere problemstillinger selskapets interne ressurser ikke selv har kompetanse og kapasitet til å identifisere og håndtere. Widding trekker frem Ansoff (1979) og Jenssen (2001) til støtte for sitt syn på relevansen av «knowledge bootstrapping».

#### - Interne, semi-interne og eksterne reservoar

Widding utdyper hvilke ressursbase/nettverk som er relevante og deler opp disse aktørene i tre hoveddeler – interne, semi-interne og eksterne kilder. Widding betegner denne ressurs-/nettverksbasen som et «Kunnskapsreservoar». Begrepet låner Widding fra McGrath og Argote (2000). Kunnskapsreservoaret representerer her den akkumulerte basen av kunnskap selskapet og entreprenøren har tilgang til, og tydeliggjør en metodikk for å identifisere, systematisere og organisere den kunnskapen som er nødvendig som ressurs for at et selskap skal vokse og ta ut sitt potensiale. Begrepet «reservoar» tydeliggjør at dette er vedvarende/langsiktig kunnskap som er tilgjengelig for selskapet nå og som samtidig er til stede over tid og kan aktiveres/anvendes når dette er nødvendig.

Widding påpeker at mens McGrath og Argote diskuterer konseptet på et abstrakt/overordnet plan, så ønsker han å konkretisere

konseptet i entreprenørens /den teknologibaserte nyetableringen sin kontekst. Den videre analysen hans baserer seg på spørsmål om hva selskapet skal med disse ressursene/ reservoarene, hvor finner man dem og hva skal man oppnå med dem? Widdings analyser av grupper av kilder kan oppsummeres på følgende måte (oppsummert i figur utarbeidet av undertegnede):

Internt reservoar	Semi-interne reservoarer	Eksterne reservoarer
Ansatte - Heltid - Deltid - Innleie	Styreleder Styremedlemmer Investorer i styret Investorer utenfor styret	Strategiske alliansepartener Underleverandører Produsenter Agent-/forhandlernet Kunder Konkurrenter Universiteter Forskningsmiljøer Tidsskrifter Studenter Bransjeforeninger Potensielle investorer Konsulenter Vikarer Eksportrådet og andre deler av offentlig virkemiddelapparat Advokater Revisorer Meglere Familie og venner



Widding drøfter hvordan selskapet kan knytte denne typen ressurser til seg, slik at selskapet oppnår en høyere grad av lojalitet og binding fra ovennevnte aktører/ressurser. Widding konkluderer med at for at entreprenøren skal kunne si at disse ressursene inngår i hans «reservoar», så må han sikre at det skapes en langsiktig «win-win» relasjon med den enkelte. Han eksemplifiserer dette gjennom for eksempel honorarer, insentivmodeller, eierskap, styreverv, strategiske allianser, samarbeidsavtaler, referansegrupper, pilotkunder, rabatter osv.

#### - Knowledge-angels

Begrepet «business angels» er et annet kjent fenomen i forhold til teknologibaserte nyetableringer. Widding påpeker at dette i henhold til Mason og Harris (2000) defineres som private individer som investerer egne penger i unoterte selskaper som de ikke har en familiær eller relasjonell interesse til. Dette går ut på at selskapet henter inn investorer/medeiere, som delvis bidrar med kapital, men der det fremste bidraget som investoren gjør, er å tilføre selskapet kunnskap og erfaringer. Business angels kjennetegnes ofte ved at de har en entreprenøriell fortid og at de ofte har erfaringer innenfor samme eller tilstøtende bransjer som selskapet de investerer i.

Widding trekker frem en studie fra Reitan og Sørheim (2001), som avdekket at mer enn halvparten av de såkalte «business angels» var passive investorer i selskapene, og at denne typen investorer var mer passive i Norge enn i Sverige, UK og USA. Widding tar derfor til orde for at begrepet «business angels» bør byttes ut med «knowledge angels» - dette for å tydeliggjøre bedre hvilken type «angels» selskapet bør tiltrekke seg, hva disse ressursene gjør, hvorfor de gjør det og at ressursenes mest vesentlige bidrag er knyttet til kunnskap, ikke kapital.

#### Kognitive faktorer – en mulig forklaringsvariabel?

Denne studien vil vise et signifikant avvik mellom på den ene siden teoretisk forankrede normer og anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene – og på den annen side praksisen i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Når dette er tilfellet, er det også naturlig å se etter mulige forklaringsvariabler.

Mangel på en avpasset eierstyring og selskapsledelse, mangel på tydelige roller og prinsipper for samhandling mellom rollene samt mangel på en tilstrekkelig bred kompetanseoppbygging er allerede trukket frem som mulige forklaringsvariabler på mangel på vekst. En annen eller utfyllende forklaringsvariabel som kan understøtte og begrunne det som så langt er skrevet, er kulturelle eller kognitive faktorer.

### *Organisasjonskulturell innflytelse på prioriteringer og beslutningsprosesser*

«Kultur spiser strategi til frokost ... og struktur til lunsj»<sup>57</sup> er et utsagn. Peter Drucker skal være opphavsmannen bak utsagnet, og utsagnet er gjengitt av mange og med noe varierende ordlyd. Det sentrale med utsagnet, er en påstand om at kultur påvirker også forhold som eierstyring og selskapsledelse.

Innovasjon Norge og Menon Economics trekker frem kultur som en faktor som er vesentlig for vekst i selskaper. Spørsmålet blir hva de egentlig sikter til når de bruker begrepet kultur? Menon Economics tar til orde for at det er vesentlig å forstå hvilke faktorer som stimulerer og påvirker veksten i foretakene og på hvilke nivå disse faktorene inntreffer. De påpeker at det finnes lite definert kjernelitteratur på dette området, og at det i tradisjonell ledelsesteori har vært sterk motstand og skepsis til at økonomisk vekst er formet av organisasjonskulturelle faktorer. Menon Economics viser til at denne problemstillingen er omtalt av stadig flere forskere de seneste årene, som Granato (1996), Hofstede (2001), Thompson (2002), Kirkman (2006), Grennes (2015) m.fl.

Thompson (2002) beskriver i henhold til Menon Economics den organisasjonskulturelle dimensjonen som en «white noise». Menon Economics bruker begrepet «mind-set». Argumentet er at når man fjerner alle de håndfaste variablene (som kapital, marked, konjunktur, politikk og struktur) så sitter man igjen med kulturelle forskjeller som forklaringsvariabel på spørsmål som - hvorfor noen selskap vokser og andre ikke.

Kultur kan etter dette beskrives som en form for overordnet kollektiv tankegang eller et system av grunnleggende fellesverdier, som skiller en definert gruppe fra andre individer og grupper. Kulturbegrepet omfatter verdier, antakelser, praksis, symboler, normer, meningssystemer og fortolkningsrammer. Dette er faktorer som inngår i den individuelle kompetansen til medarbeidere i organisasjonen. Kulturbegrepet beskriver derfor det kollektive aspekt ved menneskelig interaksjon og kompetanseutøvelse.

Disse kulturelle dimensjonene kommer i henhold til Menon Economics til syne i enkeltelskap, mellom bransjer/miljøer og på nasjonalt nivå. Menon Economics går videre til å utdype kultur for vekst på nasjonalt nivå basert på Hofstedes rammeverk. Dette faller utenfor rammene av denne masteroppgaven. Det som imidlertid er interessant, er hvordan den kulturelle dimensjonen kan påvirke prioriteringer og fokus i eierstyring og selskapsledelsen i det enkelte selskap.

Dette konseptet eller måten å belyse problemstillinger knyttet til praktisering av eierstyring og selskapsledelse på, har flere navn. «Kultur» som Menon Economics bruker som begrep. «Homoplily»

---

<sup>57</sup> Gjengitt av UDIR: <https://www.udir.no/globalassets/filer/kalender/konferanser/2015/fyr/fyr2/fyr-16-18.nov/ny-runde/siste/fyr-hvorfor-organisasjon-og-ledelse-llc17.11.15.pdf>

er et annet begrep som brukes om fenomenet. Jeg kommer nærmere tilbake til hvilke kilder som her er relevante. De fleste forskere refererer imidlertid til fenomenet som «kognisjon», «kognitiv begrensning» og «kognitiv konflikt». Hvis kultur eller kognisjon er en mulig forklaringsmodell, så er det etter mitt skjønn formålstjenlig å definere hva dette er.

Widding påpeker i sin avhandling at manglende evne/vilje til å bygge og anvende kunnskapsreservoarer ikke nødvendigvis handler om mangel på ressurser. Han påpeker at dette snarere kan handle om begrensninger hos entreprenøren og andre nøkkelressurser i selskapets kunnskapsreservoar. Han viser her til Johannessen (1996), og Johannessens uttalelse om at «...det er begrensninger i visjonen som hindrer innovasjonen». Både Widding<sup>58</sup>, Bjørnåli<sup>59</sup> og Huse<sup>60</sup> analyserer organisatoriske prosesser som omfatter styret så vel som teamet i teknologiselskapene, og er i denne forbindelse inne på at faktorer som kognisjon, kognitive begrensninger og kognitiv konflikt, kan være forklaringsmodeller for manglende innovasjons- og utviklingsevnen i disse selskapene. Hverken Widding eller Huse går nærmere inn på hva dette innebærer. Bjørnåli (2009) påpeker på sin side at de finner støtte for at kognitiv spredning (funksjonell og industriell) i styrets så vel som i teamet har påvist positiv sammenheng med i hvilken grad selskapene oppnådde venture finansiering.

John Bessant og Joe Tidd<sup>61</sup> (2016) beskriver problemstillingen kognisjon og effektene av dette. De definerer kognisjon som de holdninger og mentale modellene som påvirker en persons beslutningsprosesser, og tar til orde for at dette vil begrense det de benevner som lederens/nøkkelpersoners «synsfelt» og påvirker personers og gruppers oppfatning og fortolkning av hendelser og situasjoner. De konkluderer med at kognitive begrensninger, på individuelt og kollektivt nivå, kan resultere i feil prioriteringer, overdreven selvsikkerhet og mangel på kritiske innvendinger i organisasjoner. De konkluderer videre med at dette er forhold som øker den forretningsmessige risikoen og kan redusere veksten, særlig i entreprenørielle selskaper.

Det er behov for å utdype hva kognisjon innebærer, og hvilke effekter kognisjon kan ha på individnivå og på gruppenivå.

---

<sup>58</sup> Lars Øystein Widding: «Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer», Handelshøyskolen i Bodø, Ph.D. serie 2003, side 58-59

<sup>59</sup> Ekaterina S. Bjørnåli; «Board of Directors, Top Management Team and the Development of Academic Spin-Off Companies», NTNU, 2009:144, Introduction s.15 og 26, Paper 1 s.51, 52 og 57, Paper 4 s. 127 flg og 141 flg

<sup>60</sup> Morten Huse: «Styret – tante, barbar eller klan?», 4.utgave (2011), Fagbokforlaget, Side 69 og 157

<sup>61</sup> John Bessant og Joe Tidd: «Innovation and Entrepreneurship», 3.utgave (2016), Wiley, s. 85 og 249-259.

### *Kognisjon på individnivå – bounded rationality bias*

Bob de Wit<sup>62</sup> gir en nærmere beskrivelse av hva kognisjon på individnivå innebærer. Han belyser at vi mennesker påvirkes gjennom kontinuerlige sanseintrykk. Dessverre har den menneskelige hjerne begrensede evner, som gir seg utslag på flere områder – hvordan vi registrere, fortolker og lagrer sanseintrykk. For å håndtere disse iboende begrensningene, utvikler den menneskelige hjerne det De Wit som betegnes som kognitive kart. Disse individuelle kartene kan betegnes som mentale «short-cuts», for å hjelpe hjernen å forholde seg til det som oppfattes som en overveldende flyt av informasjon og inntrykk. Dette kognitive kartet utvikles over tid og er basert på enkeltmenneskets arv samt erfaringer - miljø, utdanning, arbeid, personlige liv og relasjoner.

De kognitive kartene er i henhold til de Wit med på å etablere filter, eller «briller» for hvordan enkeltmennesket forstår og fortolker hvordan verden fungerer; hva er viktig, hva er årsak-virkning, hvordan forholder faktorer seg til hverandre samt hvordan skal jeg prioritere. Disse kartene gjør videre at enkeltmennesker vurderer nye hendelser i lys av sine tidligere erfaringer. Kartene gir på denne måten grunnlaget for et iboende register av respons til nye ideer og hendelser, som utvikles og tydeliggjøres gjennom livet.

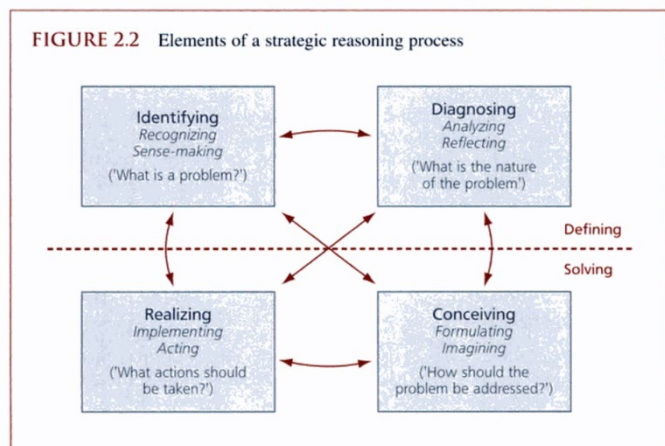
Sentral forskning på kognisjon og effekten av kognisjon, er i stor grad basert på Herbert A. Simons arbeider. Simon skrev allerede i 1957 boken «Models of Man». I boken og i hans senere forskning har han dokumentert at kognisjonsdannelse i stor grad er underliggende intuitive prosesser fremfor bevisste valg hos enkeltmennesket. Simon hevder gjennom sin forskning at mennesker tenderer til å basere sine beslutninger på et mangelfullt faktagrunnlag, og lar følelser og intuisjon (kognitive kart og iboende rigiditet) styre prioriteringer og beslutninger, og det i større grad enn vi egentlig liker å innrømme. Han påpeker videre at denne intuisjonen leder til en iboende rigiditet der enkeltmennesket er intuitivt negativt og legger mindre vekt på ny informasjon som ikke understøtter den etablerte subjektive virkelighetsoppfatningen. Simon refererte til dette konseptet som «Bounded Rationality Bias» i en artikkel fra 1972<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Bob de Wit: «Strategy, an international perspective», Cengage Learning EMEA, 6.th edition (2017), side 53 flg.

<sup>63</sup> [http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert\\_Simon\\_theories\\_of\\_bounded\\_rationality\\_\\_1972.pdf](http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert_Simon_theories_of_bounded_rationality__1972.pdf)

Bob de Wit utdyper videre konsekvensen av kognitive evner og kognitive kart, og hvordan dette påvirker strategisk tenking i praksis. Dette omfatter i henhold til de Wit to hovedelementer – hvordan vi definerer og hvordan vi løser strategiske problemstillinger. Elementene i den strategiske prosessen oppsummerer Bob de Wit med følgende modell:



Defineringen av problemstillingene omhandler både det å identifisere hva som er en problemstilling samt en videre analyse eller diagnose av hva som er problemstillingens natur. Når problemstillingen er analysert oppstilles valgalternativer for håndtering, før man gjør et valg av tiltak for å håndtere problemstillingen og gjennomfører i samsvar med dette.

De Wit viser til tidligere forskning og konkluderer med at kognitive begrensninger i særlig grad påvirker evnen til å identifisere og definere strategiske problemstillinger. Begrepet omtaler han som «strategizing». Begrepet forklares som ulike måter å tilnærme seg og gjennomføre strategisk tenking på. Han tar til orde for behovet for å forstå disse grunnleggende prosessene og håndtere dem, og at dette er vesentlig for å utvikle effektive, målrettede og meningsfulle strategiprosesser i virksomheter. Begrepet «strategizing» brukes også av Huse når han beskriver det verdiskapende styret og deres tilnærming og arbeids-metodikk. Meningsinnholdet Huse legger i begrepet når han utreder styrets sentrale arbeidsoppgaver, samsvarer etter mitt skjønn med hva de Wit påpeker.

#### *Kognisjon på gruppenivå – group dominant logic*

Våre individuelle kognitive kart påvirker og påvirkes av våre relasjoner. Sammenfallende kognitive kart er grunnlag for at det skapes relasjoner mellom mennesker. Dette betegner Simon som «group dominant logic». Bob de Wit bruker begrepet gruppelogikk. Andre bruker betegnelser som «belief system» eller «organisasjonskultur» som betegnelse på problemstillingen.

Sammenfallende kognitive kart innebærer at det skapes en delt virkelighetsoppfatning, der de individuelle kognitive kartene styrkes hos enkeltmedlemmene i gruppen, gjennom samhandling. Dette er i henhold til forskningskildene en viktig faktor bak forming av organisasjonskultur. Den dominante delte virkelighetsoppfatningen, er i denne sammenhengen forsterkende, og er i henhold til de Wit særlig egnet til å undertrykke ideer og meninger som ikke er samsvarende med den dominante oppfatningen. Denne typen gruppelogikk kan i henhold til de Wit ha høy påvirkningskraft på meningsdannelse, herunder også strategiske prosesser i virksomheter.

Schilling (2017) utdyper også denne problemstillingen. Hun påpeker på den ene side at diversifiserte eller heterogent sammensatte team kan ha større utfordringer og kostnader med koordinering og kommunikasjon enn homogene team. Schilling påpeker videre at opplevelsen av likhet i homogene team kan være selvforsterkende, slik at teamene over tid vil samarbeide bedre og åpnere. Hun påpeker samtidig at disse homogene teamene samtidig bygger opp en økende rigiditet mot nye teammedlemmer som ikke samsvarer med den homogene «malen».

Schilling viser til flere organisasjonsteoretiske kilder og beskriver dette fenomenet som «homophily». Hun forklarer dette med at enkeltindivid har en iboende tendens til å interagere oftere og mer intenst med andre individ som de antar ligner på dem selv, ut fra at man intuitivt opplever dette som enklere og mer komfortabelt. Homophily kommer fra sosiologisk terminologi og anvendes blant annet i sosial nettverksanalyse. Begrepet utdyper grunnleggende mønstre som påvirker menneskelige relasjon. Dette være seg likhet i alle typer av definerende karakteristikk; alder, kjønn, etnisitet, familie, geografi, utseende, sosioøkonomisk status (utdanning, arbeidserfaring, økonomisk status) samt kognitive faktorer som mentale modeller og «belief systems». Det begrepsmessige motstykket til «homophily» er «heterophily», som refererer seg til ulikheter og forskjeller i de samme definerende karakteristikkene. Selv om begrepsbruken er ulik, samsvarer begrepene i innhold i stor grad med de momentene Bjørnåli trekker frem i sin betegnelse av homogenitet og heterogenitet.

Schilling trekker på den annen side frem forskning som indikerer at utfordringer med kommunikasjon og koordinering i heterogene team, vil avta når disse får arbeide sammen over tid. Hun påpeker videre at forskning indikerer at heterogene team er mer innovative og at de lærer seg å strukturere og styre sine prosesser bedre enn homogene team. Hun konkluderer med at heterogene team derfor er mer innovative, effektive og har bedre gjennomføringsevne enn homogene team. Hun tar på bakgrunn av dette til orde for at team bør settes sammen med tanke på heterogenitet fra starten av, for å optimalisere teamets prosesser og resultater samt for å håndtere/avverge den rigiditeten som kan oppstå i homogent sammensatte team. Igjen er dette samsvarende med hva Bjørnåli tar til orde for, for å bygge og utvikle en organisasjonskultur med gode forutsetninger for vekst.

Bessant og Tidd tar til orde for mye av de samme aspektene. De trekker frem individuelle og kollektive kognitive begrensninger som en vesentlig faktor i selskapets evne til å identifisere og håndtere ulike typer risiko samt potensiale ved forretningsutviklingen, og utdyper hvordan denne typen faktorer påvirker etablering og realisering av forretningsplaner i entreprenørielle virksomheter. De viser til gjennomførte studier, som understøtter at kognitiv diversifisering har positiv sammenheng med hvor godt et forsknings- og utviklingsprosjekt presterer. Bessant og Tidd viser her

til studier utført av J.P Walsh (1995), A. Genus og A.M.Coles (2006) og H. Berglund (2007). De forholdene Bessant og Tidd påpeker utdyper her forhold Huse (2013) påpeker.

#### *Kognitive faktorer – oppsummering*

Gjennomgangen av de teoretiske kildene viser at kognitive faktorer er egnet til å påvirke den praksisen teknologiselskapene har for gruppedannelse, samhandling og prioriteringer. Kognitive faktorer er en relevant mulig forklaringsvariabel for praktisering av eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene – og er i samsvar med de teoretiske kildene egnet til å påvirke veksten i selskapene.

#### *Ledelsesteoretiske perspektiver på eierstyring og selskapsledelse - oppsummering*

Jeg har i dette delkapittelet presentert ledelsesteoretiske perspektiver for eierstyring og selskapsledelse. Hoveddelen av de teoretiske kildene som er anvendt forsker særskilt på teknologiselskaper, eller henviser til karaktertrekk som sammenfaller med de som er oppstilt for teknologiselskapene. De ledelsesteoretiske perspektivene ser i større grad på enkeltroller og enkeltproblemstillinger. Gjennom å sammenstille disse perspektivene, får vi like fullt tydelige og forskningsbaserte anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene.

I forhold til rollene oppstiller ledelsesteori ingen klare prinsipper for hvilke oppgaver som henholdsvis eier, styret og daglig leder skal ha ansvar for. Ledelsesteori tar til orde for at selskapene er i rask utvikling og at roller, ansvar og samhandling må vurderes kontinuerlig. De tar samtidig til orde for at tydelig rolledeling, avklarte grensesnitt og avklarte prinsipper for samhandling er virkemidler som er egnet til å gi effekter som understøtter veksten i selskapene.

I forhold til kompetanse oppstiller ledelsesteori derimot klare prinsipper for hvilken kompetanse som er relevant for selskapene. De tar videre til orde for at ressursbredde, kompletterende kompetanse i de ulike rollene og et bevisst forhold til oppbygging av kunnskapsreservoar er virkemidler, som er egnet til å gi effekter som understøtter veksten i selskapene. Også i forhold til kompetanse tar ledelsesteori til orde for at selskapene er i rask utvikling og at kompetanseoppbyggingen i selskapet må vurderes kontinuerlig basert på selskapets behov.

Både i forhold til roller og kompetanse, påpeker ledelsesteori en rekke effekter. Dette er effekter som økt strategisk kapasitet, økt innovasjonsevne, økt markedsorientering, økt organisatorisk utviklingskapasitet og rekruttering, økt potensiale for venturefinansiering og bedre regulering av risiko. Et annet aspekt som trekkes frem i ledelsesteori er at bruk av de virkemidlene som er oppstilt innenfor både roller og kompetanseoppbygging, vil bidra til en bedre håndtering av kognitive begrensninger og dominant gruppe-logikk i selskapene.

Fellesnevneren for disse effektene, er at alle disse effektene understøtter vekst i selskapene.

## Oppsummering av tidligere forskning og faglige begreper

I dette kapittelet har jeg gjennomgått tidligere forskning og har definert begreper som er sentrale for denne masteroppgaven. Jeg har definert hva et teknologiselskap er og hva som er særlige karakteristika for denne typen selskap. Jeg har definert hva eierstyring og selskapsledelse er og har presentert ulike teoretiske perspektiver for hvordan eierstyring og selskapsledelse kan vurderes.

Eierstyring og selskapsledelse er uavhengig av teoretisk perspektiv, etablerte prinsipper for eierstyring og selskapsledelse som kommer til anvendelse på også teknologiselskapene. Dette er delvis obligatoriske ordninger som har grunnlag i regulatoriske/normative kilder, og delvis anbefalt best practice. Eierstyring og selskapsledelse kan analyseres ut fra både regulatoriske og ledelsesteoretiske perspektiver. Felles for perspektivene, er at de teoretiske kildene forsøker å oppstille prinsipper for en praktisering av eierstyring og selskapsledelse som understøtter veksten i selskapene.

De regulatoriske kildene gir på sin side tydelige rammer for rolle- og ansvarsdeling mellom henholdsvis eier, styret og daglig leder i selskapene og sentrale oppgaver som ligger til hver av rollene. De regulatoriske kildene utreder imidlertid i liten grad hvilke effekter praktisering av roller og kompetanseoppbygging har for selskapene. Dette tydeliggjøres på den annen side av et bredt spekter av ledelsesteoretiske kilder. Disse kildene oppstiller videre forskningsbaserte anbefalinger for hvilke virkemidler selskapene bør anvende og hvilke effekter dette vil kunne gi for selskapene.

Uavhengig av perspektiv viser tidligere forskning og gjeldende rettsregler at selskapene har behov for tydelige roller og klare prinsipper for rolledeling og samhandling mellom henholdsvis eiere, styret og daglig ledelse. Dette behovet er vesentlig både i relasjonen mellom eierrolle og styrets arbeid og i relasjonen mellom styrets arbeid og den daglige ledelsen. Utydelige roller og praksis eller utstrakt bruk av instruksjonsrett fra henholdsvis eiere eller styret er videre egnet til å undergrave daglig leders autoritet og kapasitet til å være en ressurs for utviklingen av selskapene. Mangel på tydelighet eksponerer videre styremedlemmene og daglig leder for erstatnings- og straffansvar. Tidligere forskning viser også at mangel på tydelighet også eksponerer selskapene for forretningsmessig risiko og undergraver selskapenes strategiske kapasitet, markedsorientering, finansieringsmuligheter og forutsetninger for vekst.

Tidligere forskning tydeliggjør videre hvor viktig kompetanse er for utviklingen i disse selskapene. Kompetanseoppbygging er derfor et vesentlig aspekt ved eierstyring og selskapsledelsen i disse selskapene. Tidligere forskning påviser behovet for bred forretningskunnskap, ressursheterogenitet samt utfyllende fremfor dupliserende kompetanse og påviser videre positiv sammenheng mellom disse faktorene og selskapenes forutsetning for vekst.



Tidligere forskning dokumenterer videre at kognitive perspektiver på kompetanse, roller og samhandling i organisasjonen er egnet til å etablere og utvikle en organisasjonskultur i selskaper. Disse kognitive perspektivene etableres og utvikles på individnivå i selskapene, og styrkes på gruppenivå. Konsentrasjon av kognitive perspektiver er videre egnet til å skape rigiditet – gjennom å undertrykke perspektiver som ikke samsvarer med den dominante gruppen.

Kognitive perspektiver og dominant gruppe-logikk er egnet til å påvirke praktisering av både eierstyring, selskapsledelse og kompetanseoppbygging i selskapene. Disse faktorene er også egnet til å påvirke selskapenes markedsorientering – og derigjennom deres forutsetning for vekst og for å sikre seg egnet finansiering. Basert på denne gjennomgangen av tidligere forskning og faglige begreper vurderer jeg det som hensiktsmessig å etablere en forskningsmodell for det videre arbeidet med denne oppgaven. Jeg kommer nærmere tilbake til dette i metodekapittelet.

## Kapittel 3 Forskningsdesign og -metode

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på metodevalg som er gjort i denne studien.

Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode og tilnærming til metodiske valg vil presenteres. Jeg vil presentere det forskningsbidraget jeg ønsker at denne studien skal ha samt redegjøre for valg av forskningsdesign og forskningsmetode som er anvendt. Studiens validitet, reliabilitet og etikk vil bli vurdert.

### Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode

Denne studien er gjennomført på basis av samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Denne grunnleggende tilnærmingen er det viktig at en potensiell leser av denne studien er bevisst. Som denne studien trolig vil vise, vil dette vil i særlig grad gjelde lesere med en naturvitenskapelig kompetanse og tilnærming.

Idar Magne Holme og Bernt Krohn Solvang (1996)<sup>64</sup> beskriver den samfunnsvitenskapelige metodelæren som verktøyet som gir oss grunnlag for et planmessig og systematisk forskningsarbeid, der vi kan besvare spørsmål som hva, hvorfor, hvem og hvordan. Metode påvirker samtidig perspektiver for undersøkelsene og resultatene man får.

Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2017)<sup>65</sup> utdyper at samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan vi skal få informasjon om den sosiale virkelighet - hvordan vi skal samle inn denne typen data samt hvordan vi skal analysere og tolke disse dataene. De tydeliggjør videre at forskjellen mellom naturvitenskapelig metode og samfunnsvitenskapelig metode primært ligger i at en samfunnsvitenskapelig forsker analyserer mennesker, menneskers adferd og menneskelige relasjoner i motsetning til en naturvitenskapelig forsker, som i hovedsak analyserer fenomener uten språk og evne til å ha en forståelse av seg selv og sine omgivelser og at forskning innen de to retningene skjer basert på ulike forskningsprinsipper.

Johannessen (2017) utdyper den samfunnsvitenskapelige forskningsmetoden – og fremhever at denne omfatter fire hovedfaser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Disse blir gjennomgått nærmere. En slik tilnærming er gjennomført i denne studien.

Jeg finner samtidig grunn til å påpeke at samfunnsvitenskapelig metode omfatter et bredt spekter av teoretiske forankringer og problemstillinger. Det ligger utenforammene av denne oppgaven å gi en

---

<sup>64</sup> Idar Magne Holme og Bernt Krohn Solvang: «Metodevalg og metodebruk», Tano Forlag, 3.utgave (1996)

<sup>65</sup> Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte: «Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag», Abstrakt Forlag, 5.utgave (2017)

utførlig fremstilling av samfunnsvitenskapelig metode. Gjennomgangen i dette kapittelet er derfor avgrenset til de metodiske vurderinger og valg som er gjort i denne oppgaven.

### Formål, relevans og forskningsbidrag

Johannessen (2017) tar til orde for at problemstillingen er det som skal styrer valg av forskningsmetode og -design. De utdyper at forskeren må kunne besvare spørsmålet om hvorfor man ønsker å gjennomføre en undersøkelse. De trekker frem ulike formål. Her gjengis de som er av relevans for denne studien:

- For å beskrive – underbyggende og beskrivende forskning
- For å forklare – forklare årsaks- og virkningsforhold og innbyrdes sammenhenger
- For å forstå – hva er ulike fenomen, hva er kvaliteter og hva er typiske særtrekk
- For å skape endring – skape forståelse og aksept for behov for endring
- For å utvikle nye perspektiver eller teorier – eksplorativ problemdefinering

Andre forskningskilder oppsummerer formål til et spørsmål om studiens såkalte forskningsbidrag. Holme/Solvang (1996) tar til orde for at et godt forskningsarbeid skal ha høy grad av relevans. De oppstiller flere kriterier for å vurdere relevansen av forskningsarbeid. De viser her til Enderud (1979). De splitter relevanskravet i to hoveddeler - forskerrelevans og aktørrelevans.

Forskerrelevanskriteriet fokuserer på 3 sentrale forhold:

- Hvilken nytteverdi har forskningsarbeidet og kan forskningsdataene som samles inn skape grunnlag for ny erkjennelse?
- Kan funnene skape ny og dypere forståelse for fenomenet som er undersøkt
- Kan funnene utvikle ny teoretisk erkjennelse og nye og fruktbare modeller

Aktørrelevanskriteriet fokuserer på sin side på fire forhold:

- Fremstilling - Kjenner aktørene seg igjen i de problemstillingene og forholdene som undersøkes?
- Provokasjon - Er funnene egnet til å skape en reaksjon fra aktørene?
- Selvførelse – Er funnene egnet til å medvirke til økt selvførelse og bevissthet hos aktørene?
- Praksis – Er funnene egnet til å endre praksis hos aktørene?

Formålet med denne studien er sammensatt. Studien har til formål å beskrive praksis for bedre forståelse av spørsmål som – hvordan? Formålet er videre å skape et grunnlag for å forstå mulige forklaringsvariabler for mangel på vekst i selskapene og kunne og evaluere og forklare praksis opp

mot teoretisk forankrede forskningskilder så langt dette er mulig og om mulig kunne besvare spørsmål om – hvorfor? Forskningsspørsmålet har høy allmenn interesse, både regionalt og nasjonalt, og det er mitt formål at denne typen studie kan bidra til å skape forståelse og aksept for eventuelle behov for endring i praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene. Studien har etter min vurdering høy aktørrelevans. Studien er samtidig egnet til å provosere relevante aktører og miljøer og egnet til å skape reaksjon. Dette oppstiller særlige krav til kvaliteten på det forskningsarbeidet som gjennomføres, og jeg kommer tilbake til dette.

I denne masteroppgaven er det teoretiske fundamentet for å vurdere forskningsspørsmålet satt sammen av flere forskningskilder og flere teoretiske perspektiver. Utfordringen med en slik tilnærming kan være at man ikke får analysert datamaterialet med rene teoretiske perspektiv. Det kan tas til orde for at dette vil gjøre analysene utflytende og med lavere grad av presisjon. Gjennomgangen av tidligere forskning viser etter mitt skjønn samtidig at et enkeltstående teoretisk perspektiv vil gi et relativt begrenset perspektiv og fokus for analysene, og vil i denne studien ikke være dekkende for å kunne gjennomføre en fullgod analyse av forskningsspørsmålet. Flere av de teoretiske kildene tar også til orde for nødvendigheten av å anlegge et multiteoretisk perspektiv i denne typen studier. De undersøkelsene som er gjennomført understøtter etter mitt skjønn også at det er behov for et bredspektret perspektiv for å gjennomføre analyser av denne typen fenomener. Det kan videre reises spørsmål ved om det er en riktig og forsvarlig tilnærming å etablere et teoretisk fundament som delvis består av regulatoriske kilder og delvis av andre ledelsesteoretiske kilder. Et argument her er at dette er en ledelsesstudie, ikke en juridisk analyse. Også på dette punktet tar flere av de teoretiske kildene til orde for at også regulatoriske eller normative perspektiver er relevante i gjennomføringen av multiteoretiske studier.

I denne studien utgjør rettsreglene i Aksjeloven relevante normer/standarder for eierstyring og selskapsledelse. Disse normene er videre ufravikelige rettsregler. Dette øker etter mitt skjønn rettsreglenes relevans som rammeverk for den organisatoriske praksisen som skal analyseres i denne studien. Juridisk forskning er videre en del av den samfunnsvitenskapelige forskningstradisjon og en studie som kombinerer regulatoriske og andre ledelsesmessige forskningskilder bør etter mitt skjønn være forsvarlig, så lenge formålet med studien er tilstrekkelig presisert. At dette er en ledelsesstudie og ikke en juridisk studie, er etter mitt skjønn både tilstrekkelig tydeliggjort og dette er også anvendt i gjennomføringen av studien. Bruken av regulatoriske kilder bidrar etter mitt skjønn også til å utfylle den ledelsesforskningen som er gjennomført, og tydeliggjør områder det bør gjennomføres videre forskningsarbeid. Dette understøttes videre av at forskningsdesignet i oppgaven legger til grunn at

det finnes etablerte normer, som datamaterialet i studien måles opp mot. Dette kommer jeg tilbake til.

Etter mitt skjønn vil et videre forskningsarbeid på dette området og denne typen fenomen ha høy forskerrelevans. Jeg kommer også tilbake til dette punktet i behandlingen av forskningsdesign.

### Forskningsmetode

Forskningsstudier kan gjennomføres basert på to forskningsmetoder – kvantitative og kvalitative studier. Dette utdypes av både Johannessen (2017), Holme/Solvang (1996) samt andre. Begge metodene har til formål å øke forståelsen for det samfunnet vi lever i – enten dette omfatter enkeltindivid, grupper eller samfunnsinstitusjoner, og hvordan vi samhandler. De ulike metodene er samtidig egnet til å gi ulike typer forskningsdata. Johannessen (2017) refererer til de to hovedmetodene som henholdsvis tallenes tale og tekstens tale:

- Kvantitative studier – identifisere og tallfeste målbare data og systematisere dette. Er mer standardiserte, omfatter et fåtall spørsmål og er egnet til å gi generaliserte svar. Formålet med kvantitative studier er å gi overblikk og klare utvetydige svar. Er i stor grad objektive. Er videre i stor grad deduktivt forankret – ved at man forklarer enkelthendelser eller enkeltfenomen fra generelt oppstilte regler.
- Kvalitative studier – beskriver et emne fremfor å måle det. Formålet med studiene er å få livsnære observasjoner og bruke disse til å analysere sammenhenger, mekanismer, strukturer og prosesser. Forskningsmetoden er mer fleksible, og der datainnsamlingen kan justeres underveis for å sikre at datamaterialet dekker de forhold undersøkelsen omfatter. Kan være objektiv, men preges i større grad av subjektive faktorer hos forskerens og undersøkelsesobjektene. Er videre i stor grad induktivt forankret – ved at man oppstiller generelle regler ved å analysere enkelthendelser eller enkeltfenomen.

Aksel Tjora (2010)<sup>66</sup> utdypet at det er forskningsbasert strid og tendenser til manglende respekt for hverandres tilnærming innenfor hver av de to forskningsmetodene. Han refererer til dette som den såkalt positivismestriden. Holme/Solvang (1996) er på sin side tydelige på at det ikke er et absolutt skille mellom de to ulike hovedmetodene. Johannessen (2017) tar til orde for at det er mulig og ofte hensiktsmessig å kombinere bruk av kvantitativ og kvalitativ metode. De viser her til Grønmo (1996) og referere til dette som metodetriangulering. Dette støttes også av Tjora (2011), som tar til orde for at en kombinasjon ofte er ideell. Han trekker her særlig frem at kvalitativ forskningsmetode innehar

---

<sup>66</sup> Aksel Tjora: «Kvalitative forskningsmetoder i praksis», Gyldendal Forlag, (2010)

et større mangfold enn kvalitativ forskningsmetode, og åpner for høyere grad av kreativitet og innlevelse og et bedre samspill mellom teori og praksis enn hva ren kvantitativ forskning åpner for.

Johannessen (2017) tar til orde for at både kvantitative og kvalitative studier kan brukes som støtte for hovedstudier som er basert på den andre forskningsmetoden eller som kombinerte studier der hver av metodene utgjør likeverdige komponenter, og refererer til dette som metodetriangulering. Tjora (2010) refererer til dette som såkalt stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI-metode). Han legger her i større grad til grunn et perspektiv, der kvantitativ forskning danner grunnlag for videre kvalitativ forskning, men avviser ikke andre tilnærminger til metodetriangulering.

Denne studien har til formål å utrede hvordan praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse er i teknologiselskaper. Et slik forskningsspørsmål utforskes best gjennom en kvalitativt forankret metode, og gjennom bruk av intervjuer. Det er samtidig større sannsynlighet for at det kan sås tvil om relevans og troverdighet i en ren kvalitativ undersøkelse. Jeg har derfor vurdert hvordan metodetriangulering kan bidra til å heve kvaliteten på studien.

Jeg har kommet til at det er formålstjenlig å gjennomføre en kvantitativt forankret forstudie. Denne kan validere praksis i et større utvalg av teknologiselskaper og være egnet til å bidra til at kvaliteten på det utvalget som settes sammen i den kvalitative undersøkelsen blir mer hensiktsmessig og egnet til å skaffe et pålitelig datagrunnlag.

### Forskningsdesign og forskningsteknikk

Johannessen (2017) utdyper hvordan forskningsdesign bør utformes. Forskningsdesign forklarer de som spørsmål om hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsene skal gjennomføres. De forklarer videre konseptet «design» med formgivningen som man gir undersøkelsen fra start til mål. Johannessen (2017) presenterer sentrale forskningsdesign som på ulike måter former det samfunnsvitenskapelige forskningsarbeidet. De presiserer at effekten av de ulike designene hovedsakelig gir seg utslag i tilnærminger til den forskningsanalysen som gjennomføres.

- Tverrsnittsundersøkelser – egnet til å gi et øyeblikksbilde av fenomenet vi undersøker
- Longitudinelle undersøkelser – egnet til å gi informasjon om data på flere ulike tidspunkt, og er egnet til å gi informasjon om utviklingen i fenomenet vi undersøker over tid

Disse kvantitative designene gjennomføres i stor grad ved sammenstilling av datasett og deretter gjennomføre ulike typer analyser av disse datasettene. For denne studien har jeg vurdert at statistisk analyse vil være det mest relevante. Dette benevnes også som univariat analyse.

Johannessen (2017) utdyper sentrale statistiske størrelser som er egnet til å gi en statistisk analyse av utvalget. De mest relevante størrelsene er:

- Frekvensfordeling – utvalget deles i grupper for å vise variasjon i et utvalg basert på gitte faktorer. Prosent og brøk nyttes ofte som måleenhet på den enkelte gruppens andel av det samlede utvalget.
- Middelverdi – utvalg beregnes ut fra hva som er den sentrale verdien eller det typiske i et utvalg. Gjennomsnitt og median nyttes ofte som måleenheter.
- Variasjon – utvalg presenteres gjennom å angi av ytterpunktene i utvalget for gitte faktorer. Formålet er å vise spredningen i et utvalg.

Johannessen (2017) presenterer videre typer design, som i større grad er særegne for kvalitativ metode. Johannessen (2017) og Tjora (2010) gir til sammen en overordnet oppsummering av denne typen forskningsdesign og tilnærming til analyse. De designene som har relevans for studien, er:

- Fenomenologi – utforske og beskrive meningsinnholdet i mennesker tanker, holdninger og forståelse for gitte fenomener og vurdere disse opp mot tidligere forskning og kunnskap. Det grunnleggende perspektivet er at det finnes etablerte normer og kulturelle indikatorer som struktur og orden og som adferd kan vurderes opp mot. Data systematiseres og analyseres i ulike tema og problemstillinger, gjennom koding av utsagnene. Det sentrale i fortolkningen er å klarlegge meningsinnholdet i de utsagnene undersøkelsesobjektene kommer med og vurdere dette opp mot etablert teori/tidligere forskning og etablerte normer.
- Grounded theory – utvikling av ny teori med utgangspunkt i et foreliggende/innsamlet datamateriale. Tidligere teori anvendes i analyse og fortolkning, men er ikke styrende for en åpen og undersøkende problemstilling. Forskningsdesignet kan også anvendes hvis formålet med en studie er å bringe til veie en grundig beskrivelse av et gitt fenomen. Tjora (2010) eksemplifiserer også bruk av SDI-metode som særlig relevant for denne typen studier.
- Casedesign – analyse av enkelttilfeller eller grupper av enkelttilfeller. Formålet er å studere fenomener i fenomenenes virkelige kontekst. Undersøkende og der teori helt eller delvis kan danne hypoteser som bekreftes eller avkreftes i studien.
- Historiefortelling – analyse av hendelsesforløp og innholdselementer i enkelthistorier. Også benevnt som narrativ analyse. Likhetsstrekk med casestudier, men der en historie og dens utvikling har høyere relevans enn tradisjonelle fenomen. Anvendes i større grad i analyser av kultur.

De vanligste forskningsteknikkene for kvalitative studier er ulike typer av observasjon og intervjuer.

Den kvalitative undersøkelsen i denne oppgaven har et fenomenologisk design som det bærende elementet. Studien har til formål å kartlegge praksisen innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskaper, og evaluere denne praksisen opp mot etablert teori og tidligere forskning.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i at det finnes etablerte normer og anbefalinger innenfor hele/deler av fenomenet som undersøkes, som praksis måles opp mot.

Den kvalitative undersøkelsen er samtidig gjennomført slik at denne har elementer av de øvrige forskningsdesignene. Formålet med et slikt mindre strengt design, er å bruke ulike virkemidler til å beskrive praksis på en bedre måte og på en bedre måte ivareta formålene som er oppstilt for studien. Jeg skal utdype dette.

Som det senere vil fremgå av utvalget til undersøkelsen, så er tre enkeltsselskaper tatt inn i den kvalitative undersøkelsen. Dette gir undersøkelsen et visst casebasert preg. Intervjuer med både eierrepresentant, styreleder og daglig leder i disse selskapene, gir grunnlag for å se ulike perspektiver og få en helhetlig forståelse for praksis i et enkeltsselskap, med andre ord i fenomenets virkelige kontekst. Flere stemmer fra samme selskap er videre egnet til å skaffe data om hendelsesforløp og utvikling over tid. De enkelte selskapene vil i analysen også bli brukt til å eksemplifisere praksis. Den kvalitative undersøkelsen har derfor også et visst historiefortellerpreg.

Som jeg har utdypet under undersøkelsens formål og dens forskerrelevans, gir det teoretiske grunnlaget og tidligere forskning et noe fragmentarisk og delvis motstridende kildebilde. Dette gir grunnlag for å stille spørsmål om det er behov for å utvikle ny teori innenfor dette fenomenet. Jeg tar ikke til orde for at denne undersøkelsen er en fullverdig ground theory undersøkelse. Samtidig har undersøkelsen høyt fokus på å etablere et robust og pålitelig datamateriale som kan dokumentere praksis innenfor det fenomenet som undersøkes, og der metodetriangulering og elementer fra SDI metodikk er anvendt for å oppnå dette. Setter vi et robust datagrunnlag sammen med et fragmentarisk teoribilde, gir dette et mulig grunnlag hypotesedannelser og utvikling av ny teori. Dette aspektet vil bli vurdert i de videre analysene i oppgaven.

## Modell

I samfunnsvitenskapelig metode anvendes i henhold til Holme/Solvang (1996) i stor grad modeller. Dette understøttes også av de øvrige forskningskildene. Formålet med bruk av modeller er at denne vil forenkle den sosiale virkelighet, men vil samtidig bidra til å vinne oversikt og helhetlig forståelse. Det vil kunne være et verktøy for å analysere den virkelige verden på en forsvarlig måte, samt være grunnlag for hypotesedannelser og utvikling av ny teori.

Holme/Solvang beskriver ulike typer av modeller. De viser her til Høivik (1974). De oppstiller videre to hovedtyper av modeller:

- Årsaksmodeller – modeller som oppstiller en kausal sammenheng mellom en eller flere faktorer og gitte virkninger

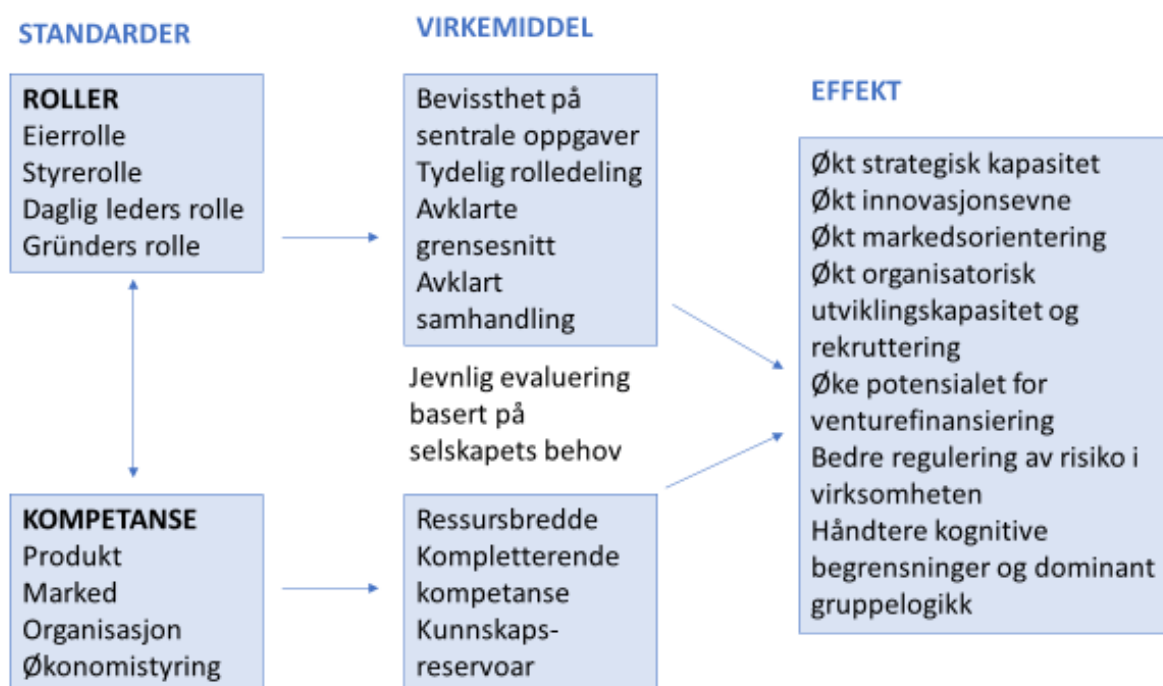


- Samvirkemodeller – modeller som i større grad beskriver sammenhengen mellom et sett av faktorer som hver for seg og sammen kan ha gitte virkninger

I gjennomgangen av tidligere forskning er en rekke modeller presentert. Disse modellene dekker hver for seg enkeltproblemstillinger som er relevante for forskningsspørsmålet. Utfordringen for den analysen som skal gjennomføres i denne masteroppgaven, er at det ikke finnes en modell som er dekkende for forskningsspørsmålet som reises i.

Forskningsmaterialet og tidligere modeller peker samtidig på ulike pålagte og anbefalte standarder og mulig samvirke og effekter av dette. Forskningsmaterialet og tidligere modeller peker også på hvordan bruk av ulike virkemidler er egnet til å bedre samsvar med de standardene som er etablert.

En modell vil etter mitt skjønn være egnet til å oppsummere den teoretiske gjennomgangen som allerede er gjennomført, og være et nyttig verktøy i det videre analysearbeidet. Forskningsmaterialet er etter mitt skjønn samtidig ikke tydelig nok til at det er mulig å oppstille en årsaksmodell. Det er samtidig grunnlag for å oppstille en samvirkemodell. Det vil i analysen også vurderes om det er grunnlag for å etablere en mer årsaksrettet modell, referer problemstillingen om utvikling av ny teori som er utdypet ovenfor. Basert på denne forutsetningen oppstilles følgende foreløpige modell:



#### Foreløpig modell

#### Eierstyring og selskapsledelsens betydning for vekst i teknologiselskaper

(Sammenhengen mellom anbefalte/pålagte standarder, virkemidler og effekter)

## Nærmere om gjennomføring av de to delstudiene

Denne studien er gjennomført i to delstudier:

- Kvantitativ forstudie - kartlegging av 30 teknologidrevne vekstselskap basert på informasjon fra offentlig tilgjengelige kilder
- Kvalitativ hovedstudie - intervjuer gjennomført med daglig leder, styreleder og representant fra største eier (også kalt «leading investor») i 3 teknologidrevne vekstselskap fra utvalget ovenfor samt med 6 ressurspersoner som representerer ulike utviklingsfaser og roller i oppstartmiljøet i Trondheimsregionen

Johannessen (2017) utdyper metode for utvelgelse av informasjonskilder og informanter til kvantitative og kvalitative studier og påpeker ulikheter mellom utvalg i kvantitative og kvalitative studier. Dette understøttes av Holme/Solvang (1996). Den videre redegjørelsen for de to delstudiene og de metodevalg som er foretatt er derfor delt.

### Kvantitativ forstudie

#### *Utvalgsstrategi*

I kvantitative studier tar Johannessen (2017) til orde for at forskeren må ha et bevisst forhold til hvem forskeren ønsker å vite noe om, og hvordan forskeren går frem for å gjøre tilfeldige eller randomiserte utvalg innenfor en gitt undersøkelsesgruppen (også kalt populasjon). Felles for de ulike utvalgsmetodene i kvantitative studier er at utvalget skal være representative for den populasjonen som undersøkes, ved at utvalget skal være egnet til å beskrive populasjonen som helhet. Marit Oppen, Bjørn Erik Mørk og Eirik Haus (2020)<sup>67</sup> utdyper utvalgsprosess for kvantitative undersøkelser. De beskriver at den største utfordringen i denne typen undersøkelse, er at man ikke kjenner virkeligheten og må godta en viss grad av usikkerhet. Spørsmålet blir da hvordan man sikrer at det utvalget man etablerer er representativt for hele populasjonen.

For å gjøre utvalg oppstiller de prinsipper for trekning eller utvelgelse:

- Rene tilfeldige utvalg – tilfeldig trekning innenfor den angitte populasjonen
- Stratifisere utvalg – der det oppstilles kriterier for utvelgelse innenfor populasjonen

Kvantitative undersøkelser kan også utføres på ikke randomiserte utvalg. Dette betegnes ofte som strategiske utvalg der forsker gjør mer aktive valg for utvelgelse.

---

<sup>67</sup> Marit Oppen, Bjørn Erik Mørk og Eirik Haus: «Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag», Cappelen Damm Akademiske (2020)

Oppen m.fl (2020) tar til orde for at utvelgelse kan skje på basis av at man setter sammen et utvalg som skal sikre at representative undergrupper i populasjonen er representert i utvalget. Dette benevnes også som strataer (derav stratifisert utvalg).

Utvalg til den kvantitative forstudien er gjennomført på basis av et stratifisert utvalg. Dette er satt sammen på følgende måte. Forskningsspørsmålet har en geografisk forankring. Dette påvirker utvalget. Selskaper som omfattes av Impelloanalysen sammenfaller etter mitt skjønn godt med hva som må kunne betegnes som teknologiselskap i Trondheimsregionen, og jeg har lagt selskapene i Impelloanalysen til grunn som populasjonen jeg ønsker å undersøke.

Jeg ønsker å se nærmere på eierforhold og sammensetning av nøkkelroller i selskapene. Dette er områder der kunnskapen om virkeligheten er mangelfull. Alle selskaper har samtidig eiere. Alle selskaper har videre nøkkelpersoner i form av styreledere, styremedlemmer og daglige ledere. Jeg har derfor konkludert med at utvalget må settes sammen basert på selskaper som samsvarer med kriterier som settes opp, og at dette er den beste måten å sikre et representativt utvalg blant selskapene.

Jeg har ansett det som relevant å sikre meg tilgang på selskaper som er i tidlig utviklingsfase eller vekstfase. Selskaper som har kommet langt i sin utviklingsfase og er i etablert vekst, har normalt etablert en rekke strukturelle ordninger, og er etter mitt skjønn ikke i samme grad representative for de problemstillingene som utforskes i oppgaven. Det er videre vanskelig å analysere problemstillingen på en tilstrekkelig måte, dersom man får for stor spredning i de selskapene som inngår i en kvantitativt anlagt analyse.

For helt nyoppstartede selskaper samt for avdelinger av selskap med forretningsadresse utenfor regionen, finnes på den annen side lite offentlig tilgjengelige data. Jeg har derfor funnet det hensiktsmessig å avgrense også for disse typene av selskap i Impelloanalysen. Jeg er samtidig av den oppfatning at problemstillingen berører alle typer av teknologiselskap. Jeg har derfor ikke funnet det hensiktsmessig å gjøre videre avgrensninger på at grunnlaget bare skal omfatte selskap innenfor en enkelt type bransje (eks. olje/gass, marin, oppdrett, helse mm), segment (eks. business-to-business eller business-to-consumer) eller med spesifikt opphav (eks. FoU-selskaper). Også her kan andre utvalg være godt egnet til videre forskningsarbeid på området, og har høy grad av forskerrelevans.

Kriteriene som er oppstilt fra min side i forhold til utvalget av selskaper er etter dette følgende:

- Aksjeselskaper
- Selskapene skal være 3 år eller mer
- Selskapene skal ha en omsetning mellom MNOK 1 og MNOK 100

Selskapene skal være fordelt på ulike bransjesegmenter

Impello Management AS har vært orientert om denne studien og formålet med den. Basert på disse kriteriene har Impello Management AS bistått meg med å sette sammen et representativt utvalg til denne studien.

#### *Utvalgsstørrelse*

Johannessen (2017) tallfester ikke hvor stort et utvalg må være i en kvantitativ studie. De nøyer seg med å si at utvalget må utgjøre en miniatyr av den populasjonen som skal undersøkes. Det avgjørende for denne typen utvalg er at utvalget må kunne anses å være representativt. Et annet aspekt de trekker frem er at utvalget må være tilstrekkelig til at de dataene som hentes ut er generaliserbare og er egnet til å gi informasjon som kan anses som representativ for hele populasjonen. De oppstiller som tommelfingerregel at viktige undergrupper bør være representert ved 30-100 enheter. De tar videre til orde for at man ved stratifiserte utvalg kan bruke kriterier og som samsvarer med etablering av kvalitative utvalg. Dette vil jeg utdype om litt.

Oppen (2020) oppstiller fem faktorer som bør vurderes ved sammensetning av kvantitative utvalg:

- Hvor stor nøyaktighet kreves?
- Hvilket budsjett/ressurser har man til rådighet?
- Hvor heterogent er utvalget som undersøkes?
- Hvor stor er populasjonen?
- Hvilke analyser planlegges?

Dette utvalget skal anvendes til statistisk analyse, og formålet er å gi en indikasjon og et grunnlag for en videre kvalitativ undersøkelse. Dette er videre et forskningsarbeid på mastergrads nivå og kravene som stilles til ressursbruk begrenses her noe. Undertegnede antar videre at utvalget vil avdekke en relativt homogen populasjon. Dette er med andre ord faktorer som tilsier at utvalgsstørrelsen kan holdes nede.

Oppen m.fl (2020) tar videre til orde for at utvalg uansett ikke bør omfatte mindre enn 10 enheter, og at man bør anvende 30 enheter som en tommelfingerregel for sammensetning av utvalg.

Impello Management AS har satt sammen et utvalg på 65 selskaper til meg. Utvalget av selskaper omfatter i underkant av 10 % av selskapene i Impelloanalysen, og en høyere andel av et relevant utvalg av selskaper basert på de kriteriene som er oppstilt. Det foreløpige utvalget må etter mitt skjønn være tilstrekkelig robust til at dette kan anses som representativt.

Det er på den annen side et relativt omfattende arbeid å innhente og analysere hvert av selskapene og selskapenes eiere og nøkkelpersoner. Denne delen av undersøkelsen er en forstudie og det har av

ressursmessige årsaker vært påkrevd å redusere antallet selskaper. Jeg har derfor valgt å redusere utvalget til 30 selskaper. Reduksjon av utvalget er gjennomført basert på følgende kriterier:

- De selskapene som har høyest omsetning i utvalget
- De selskapene som har hatt høyest prosentuell omsetningsvekst fra 2017 til 2018 og 2016-2018
- De selskapene som har høyest vekst i antall ansatte fra 2017 til 2018 og 2016-2018
- Selskap der det har vært vesentlige hendelser (fusjon/fisjon/vesentlig eierskifte) er tatt ut av utvalget, da disse selskapene i mindre grad har representativ historikk

Et utvalg på 30 selskaper utgjør under 5 % av alle selskapene i Impelloanalysen. Samtidig er utvelgelsen av først 65 selskaper og senere 30 selskaper valgt fra det forrige utvalget gjennomført basert på stratifisert utvelgelse. Det primære ved den kvantitative forundersøkelsen er videre ikke selskapene i seg selv, men heller eierne, styrene og de daglige lederne, og hva som kjennetegner disse nøkkelressursene. Vurderingen som er gjort har vært at de fleste selskapene har mer enn 5 eiere og med 3-5 styremedlemmer i hvert selskap samt trolig også en daglig leder, vil dette gi et utvalg på rundt 150 eierselskaper og et tilsvarende utvalg av nøkkelpersoner. Dette er etter mitt skjønn tilstrekkelig robust til at utvalget er representativt.

#### *Informasjonskilder*

Data til kvantitative undersøkelser kan i henhold til både Johannessen (2017) og Ommen m.fl (2020) hentes fra en rekke kilder, og at datamaterialet også kan settes sammen av data fra ulike kilder. Forutsetningen er at kildene er pålitelige og det datamaterialet som settes sammen er konsistent og ikke egnet til å gi et fordreid bilde av virkeligheten.

Data om de selskapene, eierne og nøkkelpersonene som inngår i utvalget, finnes i stor grad i offentlige kilder som Brønnøysundregisteret<sup>68</sup> og offentlig tilgjengelige skatte- og avgiftsregistra. For å gjennomføre datainnsamlingen har jeg anvendt Firmarapporter og annen analysedata fra Proff Forvalt<sup>69</sup> (abonnementsordning). Proff Forvalt er en portal for foretaksinformasjon i Norge. Portalen henter og sammenstiller sanntids informasjon fra de ovennevnte offentlig kildene. Dette omfatter informasjon om nøkkelpersoner (daglig leder og styre), siste avlagte årsregnskap, aksjonærregister mm for det enkelte selskap i analysen. Analysen er supplert med innhenting av tilleggsinformasjon fra Brønnøysundregisteret (kunngjøringer mv) for informasjon om endringer i styret, daglig ledelse og kapital i selskapene.

---

<sup>68</sup> [www.brreg.no](http://www.brreg.no)

<sup>69</sup> <https://www.forvalt.no/>

Undertegnede har videre foretatt gjennomgang av hjemmesiden til det enkelte selskap, søk på utdanning og erfaringsbakgrunn til nøkkelpersonell gjennom hovedsakelig personprofiler på det sosiale nettverket LinkedIn og andre offentlige kilder (Google mm).

Følgende data er hentet inn og sammenstilt for utvalget:

- Selskapene – alder, bransje, segment, opphav i FoU-miljø
- Selskapenes økonomi – omsetning, resultat, balanseførte aktiva, utvikling i egenkapital og total kapital samt hendelser som utløser handlingsplikt for styret etter Aksjelovens regler
- Regnskapsanalyse – soliditet, likviditet, lønnsomhet og verdioppbygging
- Utviklingsfase
- Eierstruktur – antall og type eiere, lead investor
- Styret – antall styremedlemmer, styrets sammensetning med hensyn til kompetanse, alder og kjønn, andel av styret som representerer eier
- Styrelederne – alder, kompetanse, kjønn og eierskap
- Daglige ledere – alder, kompetanse, kjønn og eierskap

Kartleggingen er i hovedsak gjennomført i perioden oktober-desember 2019, men datamaterialet er på noen områder supplert etter gjennomføring av den kvalitative hovedstudien.

#### *Datahåndtering og analyse*

Den kvantitativt forstudien er gjennomført basert på anvendelse av statistisk metode og anvendelse av de statistiske størrelsene som er presentert ovenfor. Undersøkelsen er i all hovedsak en tverrsnittsundersøkelse, og utdyper statistiske faktorer som gir nærmere informasjon om eierforhold, styresammensetning og daglig ledelse i teknologiselskaper i Trondheimsregionen.

Hva angår kategorisering av de ulike typene av eierne, har jeg anvendt den kategoriseringen som presenteres av Sørheim (2006)<sup>70</sup> Det er selvsagt glidende overganger mellom de ulike typene av eiere, men der eiere kan kategoriseres i flere grupper, er den mest fremtredende tilknytningen valgt.

- Gründere samt daglige ledere og andre ansatte
- FoU-miljø
- Business Angels
- Andre uformelle investorer
- Venture/PE-fond

---

<sup>70</sup> Sørheim, R. (2006); «Finansiering av vekstbedrifter», publisert i Jenssen, Kolvareid og Erikson; «Perspektiver på entreprenørskap», Høyskoleforlaget, Kristiansand, s. 173-187.

- Industrielle eiere

Kompetanse kommer til uttrykk gjennom utdanning. For utdanning er det mulig å oppstille tydelige kategorier. Kategorisering av nøkkelpersonenes utdanning er gjort basert på følgende inndeling:

- Teknologi – MSC – fysikk, kjemi, kybernetikk, elektronikk mm
- Økonomi – MBA – finans, økonomi, ledelse, markedsføring mm
- Militær – Luftkrigsskole, Forsvarets Høyskole mm
- Juss – Juridisk embetseksamen, Master i rettsvitenskap
- Helse – medisin, sykepleie, annen helsefaglig høyskoleutdanning
- Ukategorisert - for de personene der det har vært problematisk å innhente pålitelig informasjon om utdanningsbakgrunn, har disse blitt klassifisert som «ukategorisert»

Mellom 10-20% av nøkkelpersonene i utvalget har tilleggsutdanning. Dette er gjerne MBA (Master of business and administration), MM (Master of management) eller Mastergrad fra NTNU Entreprenørskolen. Dersom en person har tilleggsutdanning, er personens grunn-/hovedutdanning lagt til grunn i analysen. Dette for å tydeliggjøre personens utdanningsmessige hovedperspektiv.

Kompetanse kommer videre til uttrykk gjennom arbeidserfaring. Jeg har vurdert om det er mulig å foreta tilsvarende kategorisering basert på arbeidserfaring. Arbeidserfaring har i stor grad sammenheng med formalkompetanse i form av utdanning. Det har videre ikke vært mulig å oppstille tydelige kategoriseringer på arbeidserfaring som særskilt faktor, basert på datamaterialet som har vært tilgjengelig.

For å beskrive ulike sider av praksis i teknologiselskapene, deres eiere og deres nøkkelpersonell er de statistiske størrelsene som Johannessen (2017) oppstiller anvendt. Jeg har vurdert om analysen også bør omfatte standardavvik, normalfordeling mv, men er kommet til at dette vil bli for omfattende i forhold til rammene for denne typen masteroppgave.

Som bakgrunnsdata er det samtidig innhentet data som i større grad gir beskrivelse av utvalget over tid og har mer longitudinell karakter. Eksempler på dette er utvikling i omsetning, resultat, ansatte og tilskudd fra offentlige soft-funding ordninger over en periode på 3 år i selskapene.

De analysene som er gjennomført presenteres i Kapittel 4 i denne masteroppgaven.

#### Evaluering etter kvalitativ forstudie

I etterkant av gjennomføringen av den kvantitative forstudien har jeg foretatt en foreløpig evaluering, med sikte på å identifisere problemstillinger det vil være av interesse å belyse nærmere i intervjuer.

Den kvantitative forstudien har avdekket en del karaktertrekk ved de 30 selskapene, selskapenes eiere og de 146 nøkkelrollene i utvalget. De fleste av disse karaktertrekkene er gjennomgående i hoveddelen av selskapene i utvalget. De fleste karaktertrekkene er også vedvarende selv om selskapene er i ulik utviklingsfase, har ulikt antall ansatte og omsetning og har ulik sammensetning av eierskap.

Hovedfunnene i den kvantitative forundersøkelsen gir indikasjoner om hvordan eierstyring og selskapsledelse praktiseres i teknologiselskapene i Trondheimsregionen:

- Kompetansekonsentrasjon
- Lav heterogenitet
- Høy eierinnflytelse i styrene
- Få av de daglige lederne er gründer
- Få av de daglige lederne har sterk tilknytning til selskapet gjennom en vesentlig eierposisjon

Den kvantitative forundersøkelsen avdekker videre et relativt omfattende avvik mellom forskningsbaserte anbefalinger på «best practice» og den organisatoriske praksisen i teknologiselskapene i Trondheimsregionen.

I det videre arbeidet med den kvalitative hovedundersøkelsen har det fremstått som viktig å være bevisst på at det skal innhentes utfyllende informasjon om de funnene som er gjort så langt er tilfeldige eller om disse gir et dekkende bilde på status i selskapene i Trondheimsregionen. Den kvalitative studien er videre bedre egnet til å gi utfyllende data på praksisen for eierstyring og selskapsledelse i selskapene, og begrunnelsene for denne praksisen.

#### Kvalitativ hovedstudie

##### *Utvalgsstrategi*

I kvalitative studier tar Johannessen (2017) til orde for at undersøkelsesobjektene bør velges slik at man klarer å hente ut mest mulig relevant informasjon om fenomenet som undersøkes. De henviser her til Patton (1990) som bruker begrepet «purposeful sampling». Dette refereres også til som strategisk utvelgelse. Johannessen (2017) er her tydelige på at representativt utvalg her ikke er et dekkende begrep, og at dette begrepet hører hjemme i kvantitativ metode. Det sentrale aspektet ved sammensetning av utvalg til kvalitative studier, er at utvalget skal kunne anses som hensiktsmessig. De oppstiller vurderingskriterier for å vurdere strategisk sammensetning av hensiktsmessige utvalg i kvalitativt forankrede undersøkelser. De mest relevante kriteriene for denne studien er:



- Ekstreme eller avvikende utvalg – utvalg bestående av informanter som er rike på informasjon på grunn av sine ekstreme, spesielle eller avvikende holdninger og erfaringer
- Intensive utvalg – utvalg bestående med personer som er sterkt preget av kjennetegn som kan gi grunnlag for å vurdere fenomenet, men uten at disse er ekstreme eller avvikende
- Utvalg med maksimal variasjon – respondenter som antas å kunne representere maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn
- Homogene utvalg – respondenter som antas å kunne representere liten grad av variasjon ut fra sentrale kjennetegn
- Kvoteutvelgelse – også kalt statifisert utvalg - utvalg av respondenter som representerer ulike kategorier ut fra sentrale kjennetegn
- Kriteriebasert utvelgelse – utvalg av informanter som oppfyller spesielle kriterier

Den kvalitative hovedundersøkelsen har i utgangspunktet et relativt homogent utvalg, siden alle respondentene representerer teknologiselskaper innenfor et avgrenset geografisk område.

Respondentene velges også ut basert på det kriteriet at de har en direkte eller indirekte nøkkelrolle i teknologiselskap i Trondheimsregionen.

For å sikre at respondentene gir en spredning som er egnet til å belyse ulike aspekter har jeg vurdert noen forhold som kan bidra til spredning opp mot Johannessens (2017) anbefaling. Følgende faktorer er vurdert som hensiktsmessige kriterier for å vurdere spredning:

- Flere selskaper
- Selskap med ulik alder og utvikling
- Ulike roller i de enkelte selskapene
- Ulike roller i økosystemet
- Erfaringer fra ulike utviklingsfaser

Jeg kommer tilbake til den nærmere utvelgelsen som er gjort.

#### *Utvalgsstørrelse*

Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2009)<sup>71</sup> tar til orde for at forskere i kvalitative studier bør gjennomføre intervjuer helt til forskeren ikke får ny relevant informasjon, og er kommet til et såkalt metningspunkt. Johannessen (2017) deler ikke denne oppfatningen. De tar til orde for at både praktiske og økonomiske konsekvenser kan og vil vanskeliggjør en slik tilnærming. De tar til orde for at det ikke finnes noen øvre eller nedre grense for antallet intervjuer som må inngå i en kvalitativ studie. De peker på at et utvalg på 10-15 intervjuer normalt bør være tilstrekkelig i mindre

---

<sup>71</sup> Steinar Kvale og Svend Brinkmann; «Det kvalitative forskningsintervjuet», Gyldendal Forlag, 2.utgave (2009)

forskningsprosjekter. Der en studie omfatter flere ulike målgrupper, bør et antall respondenter på 10-15 vurderes for den enkelte målgruppe. En slik utvalgsstørrelse har som tidligere nevnt også relevans for etablering av kvantitative utvalg ved stratifisert utvelgelse. Intervjuer kan gjennomføres som en-til-en intervjuer eller som gruppeintervjuer.

Min vurdering er at selv om det er ønskelig å sette sammen utvalg med en viss spredning, så utgjør dette samtidig et utvalg. Johannessens anbefaling er lagt til grunn for størrelsen på utvalget. Jeg har samtidig hatt et bevisst forhold underveis i undersøkelsen til om dette er egnet til å gi et tilstrekkelig robust og hensiktsmessig utvalg. Jeg kommer tilbake til dette i forbindelse med vurderingen.

#### *Rekruttering av informanter*

Rekruttering av informanter eller undersøkelsesobjekter til kvalitative studier kan i henhold til Johannessen (2017) skje på basis av flere metoder. De mest relevante i denne sammenhengen er:

- Lister eller skriftlige kilder, som medlemslister, kunderegister og lignende
- Personlig rekruttering

De beskriver fordeler og ulemper med hver av metodene. Mens personlig rekruttering letter rekrutteringsprosessen, nødvendiggjør dette i større grad et tillitsforhold mellom forskeren og intervjuobjektene. Dette sikrer også bedre mulighet for bevissthet omkring vurderingskriterier for utvelgelse. Utvelgelse på basis av lister og tilfeldige utvalg vil gjøre rekrutteringsprosessen tyngre. En slik utvelgelse vil større grad resultere i at flere som spørres takker nei til å delta. En slik utvelgelse vil samtidig gi lavere mulighet for forskeren til å påvirke seleksjon. Dette kan bidra til å øke påliteligheten i forskningsmaterialet.

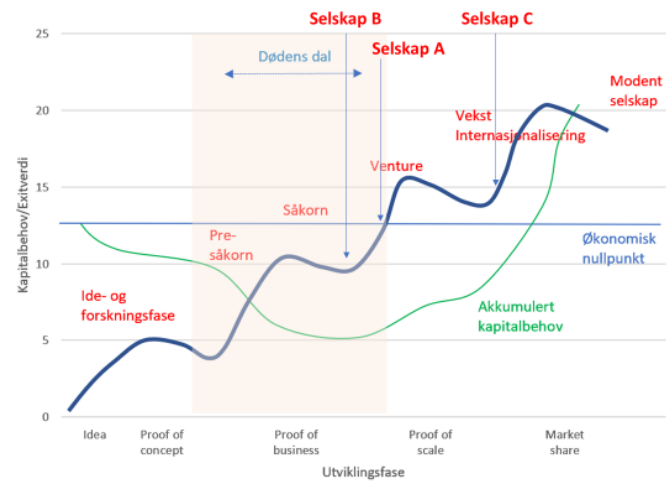
Etter å ha analysert utvalget på 30 selskaper i den kvantitative forstudien, er tre selskaper i dette utvalget plukket ut for gjennomføring av intervju. Utvalget av selskapet til intervju er basert på et ønske om diversifisering innenfor følgende faktorer:

- Selskapets alder
- Bransje
- Utvikling i omsetning, resultat og ansatte
- Antallet eiere
- Nøkkelpersoner – eierrepresentant, styreleder og daglig leder, alder og kompetanse
- Endringer i styresammensetning, daglig ledelse og kapital

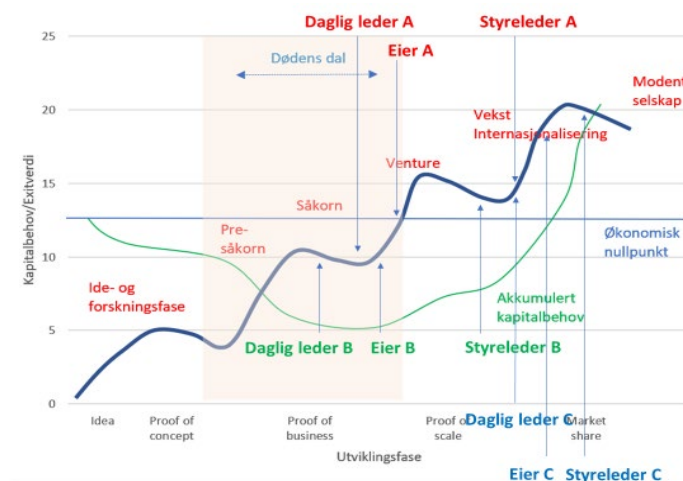
Det er ikke gjennomført intervju i selskaper der gründer fortsatt er både eneeier, styreleder og daglig leder i selskapet. Dette fordi man i så fall får kun ett og ikke flere ulike perspektiver. Et av de tre

selskapene som opprinnelig var forespurt om intervjuer, besvarte ikke min henvendelse. Et nytt selskap i utvalget ble da plukket ut basert på samme kriterier og mottok forespørsel om intervju. I et av selskapene som er valgt ut til intervju har det av ulike årsaker ikke vært mulig å få gjennomført intervju med eierrepresentant i selskapet.

De tre selskapene kan utviklingsmessig plasseres inn på følgende måte:



Hvis vi ser nærmere på sammensetning av ressurser i det enkelte selskap, så er det min vurdering at selskap B har høyest utviklingsmessig spredning på sine ressurser. Selskap C har videre lavest



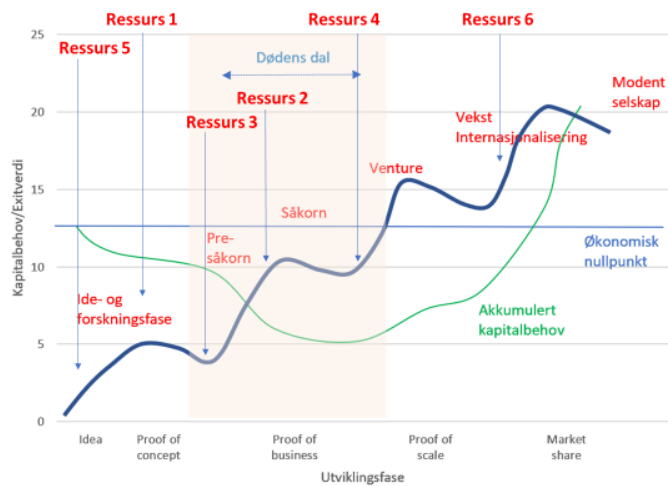
spredning og den mest «modne» kompetansen i utvalget. Styrelederne har gjennomgående erfaring fra en senere utviklingsfase enn hva de øvrige ressurspersonene i det enkelte selskapet har.

De ni nøkkelpersonene i de tre selskapene kan utviklingsmessig plasseres inn på følgende måte:

Det er i tillegg valgt ut ytterligere seks personer til intervju. Ressurspersonene er valgt ut basert på at de kan anses som relevante representanter for ulike typer eierskap; gründer, business angel, FOU-aktør og venture/private equity aktør. Jeg har videre valgt å ta med en akseleratoraktør som gjør investeringer i teknologiselskaper samt en nettverksaktør som ikke gjør egne investeringer i selskaper og fungerer som ren rådgivnings- og nettverksaktør i teknologiselskaper, da dette også er aktører som er sentrale i teknologimiljøet i Trondheimsregionen. De 6 ressurspersonene representerer også ulike utviklingsfaser, fra tidlig fase til venture-aktør.

Disse seks ressurspersonene representerer etter mitt skjønn en bredde i perspektiver og har gjennom ulike ståsted ulike erfaringer med arbeid med teknologiselskaper i Trondheimsregionen.

De seks ressurspersonene kan plasseres inn på følgende måte basert på hvor i vekstfasen de arbeider:



En nærmere presentasjon av de 3 selskapene samt de 14 nøkkelpersonene det er gjennomført intervjuer med, er inntatt i **Vedlegg 1**.

#### *Gjennomføring av kvalitative intervjuer*

Kvale/Brinckmann (2009) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. Strukturen omfatter rollene i samtalen – der forskeren stiller spørsmål og følger opp svar fra intervjuobjektet med oppfølgingsspørsmål. Formålet handler om å innhente mest mulig forskningsdata som er relevant for det fenomenet som undersøkes. Flere av forskningskildene kommer med konkrete anbefalinger på hva forskeren bør være bevisst på ved gjennomføring av intervjuene.

#### *Ulike former av intervju*

Johannessen (2017) utdyper at intervjuer kan gjennomføres på ulike måter:

- Ustrukturerte – åpne spørsmål som forskeren har satt opp, men der spørsmålene tilpasses det enkelte intervjuet
- Semistrukturerte – intervju med bruk av en intervjuguide som er samsvarende i alle intervjuene. Forskeren kan samtidig bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden i det enkelte intervjuet
- Strukturerte intervju – intervju der man på forhånd har fastlagt tema og enkeltspørsmål. Gjerne kombinert med faste svaralternativer som forskeren krysser av

Johannessen (2017) tar til orde for en viss struktur i intervjuene, for å lette det videre forskningsarbeidet, men fraråder samtidig bruk av strukturerte intervju, da dette vil redusere tilfanget av kvalitative forskningsdata. De anbefaler bruk av intervjuguide som virkemiddel til å strukturere intervjuene, sikre en best mulig innhenting av forskningsdata samt for å lette det videre arbeidet med å organisere og analysere de dataene som innhentes. Tjora (2010) trekker frem de

semistrukturerte intervjuene, som han også benevner som dybdeintervjuer, som den best egnede metoden i studier der man ønsker å kartlegge meninger, holdninger og erfaringer.

Jeg har valgt å gjennomføre intervjuene i hovedundersøkelsen som semistrukturerte intervjuer.

#### *Intervjuguide*

Tjora (2010) anbefaler at man ved utforming og detaljering av intervjuguide avveier hensynet til presise spørsmål og målet om en fri samtale som grunnlag for datainnsamling. Han påpeker at avvikende forventninger til hvor strukturert intervjuet skal være kan påvirke respondentene, og referer til dette som asymmetrisk formalisme, og trekker frem at dette er et forhold forskeren må være bevisst.

Som forberedelse til intervjuene har jeg etablert en intervjuguide for gjennomføring av intervjuene. Det har fremstått som viktig å ha noen tydelige problemstillinger som går igjen i alle intervjuene, men samtidig søke å formulere spørsmålsstillingene så åpne at det er mulig å få intervjuobjektene egne refleksjoner og tanker på de enkelte problemstillingene, og slik at respondentene utdyper faktorer som struktur, rolledeling, kompetanse og kultur, uten at dette skjer via direkte spørsmål fra undertegnede. Basert på dette er det utarbeidet et intervjueskjema som omhandler følgende problemstillinger:

- Selskapet – utviklingsfase, muligheter og utfordringer, forventninger neste 1-3 år
- Eierne – utvikling i eierskap, eiernes sentrale arbeidsoppgaver og arbeidsmetodikk
- Styret – oppnevning til styret, sentral kompetanse, styrets sentrale arbeidsoppgaver og arbeidsmetodikk
- Daglig ledelse – rekruttering av daglig leder, sentral kompetanse hos daglig leder og teamet, daglig leders sentrale arbeidsoppgaver, arbeidsmetodikk og organisasjonsutvikling
- Teknologimiljøet i Trondheimsregionen generelt – aktører, styrker og svakheter

Som «arbeidsmetodikk» menes her aspekter som rolledeling og samarbeidsform mellom hhv eiere, styret og daglig leder. Alle intervjuobjektene har mottatt skriftlig informasjon om formålet for studien samt sine rettigheter, og har signert samtykkeerklæring i forkant av intervjuene. Den utarbeidede intervjuguiden er oversendt alle intervjuobjektene i forkant av intervjuet. For intervjuene med representanter for de tre selskapene er intervjuguiden som er godkjent av NSD anvendt. Intervjuguiden for selskapene er inntatt som **Vedlegg 2** til oppgaven.

For intervjuer med de seks ressurspersonene ble det før intervjuene klart at intervjuguiden i for stor grad var myntet på en samtale om et konkret selskap. Det ble før intervjuene med disse seks personene foretatt en mindre modifisering av intervjuguiden. Dette for å tydeligere spørre om

ressurspersonenes generelle betraktninger fremfor informasjon om konkrete selskap. Temaene som er berørt i intervjuet er imidlertid sammenfallende med spørsmålsstillingene til intervjuobjektene i de tre selskapene. Intervjuguiden for ressurspersonene er inntatt som **Vedlegg 3** til oppgaven.

Alle de 14 intervjuene er gjennomført innenfor en avtalt øvre tidsramme på 1,5 time pr intervju. De fleste intervjuene har hatt en varighet på cirka 1 time. Intervjuene er gjennomført i perioden januar-februar 2020.

#### *Skape en ramme rundt intervjuet*

Tjora (2010) trekker frem at det er formålstjenlig å skape en uformell ramme og en avslappet stemning og at det videre er viktig å la undersøkelsesobjektet dele personlige erfaringer og tanker, selv om dette innebærer et avvik fra intervjuguidens systematikk og rekkefølge. Holme/Solvang (1996) understøtter dette. De fremhever videre at det er en vesentlig forutsetning for gode kvalitative intervjuer at forskeren må ha nærhet til undersøkelsesobjektene. De utdyper dette med faktorer som fysisk og sosial nærhet, en kontekst som gir mulighet for gode observasjon og et klima der intervjuobjektet har tillit til forskeren.

Tjora (2010) påpeker samtidig at intervjuobjektets forventninger til forskeren kan påvirke hvordan de utdyper sine svar og hvor åpne de er. Han eksemplifiserer dette med ung mannlig forsker som intervjuer kvinnelige voldtektsofre. Han tar til orde for at dette er et forhold forskeren bør vurdere i forberedelsen til intervjuene, og der forskeren må være bevisst på å regulere egen adferd og måten spørsmålene stilles på.

Kvale/Brinkmann (2009) utdyper problemstillingen ledende spørsmål. Dette eksemplifiseres som spørsmål som er egnet til å skape gitte resultater eller svar, og trekker dette frem som den fremste kritikken av kvalitativt forankret forskningsarbeid. De tar til orde for at problemstillingen har relevans, men at denne trolig er større i spørreundersøkelser og andre skriftlig baserte studier. De tar samtidig til orde for at forskeren bør være bevisst at man i spørsmålsstillingene skal søke informantenes upåvirkede tanker og refleksjoner. De tar til orde for at dette kan omfatte mer enn spørsmålene som stilles, og eksemplifiserer dette med intervjuerens kroppsspråk og væremåte i intervjusammenhengen.

Kvale/Brinkmann (2009) tar på sin side til orde for at konfronterende intervju og spørsmål som fremhever interessemessig konflikt og divergens, kan være et virkemiddel til å øke intervjuvariasjonen og utdype forhold ved fenomenet som utredes som ellers ikke ville blitt klarlagt. De henviser her til Holstein og Gumbrium (1995). De påpeker samtidig at forskeren i disse situasjonene påtar seg et større ansvar for hva som vil skje i intervjusituasjonen og hvordan dette kan

påvirke tillitsforhold og maktbalanse i intervjuet, og at en slik tilnærming stiller store krav til intervjuerens kompetanse.

Datamaterialet fra forstudien gir et visst grunnlag for å kunne stille konfronterende spørsmål. Jeg har imidlertid vurdert dette som kontraproduktivt i forhold til å skaffe mest mulig relevant informasjon fra det enkelte intervjuobjektet, på spørsmål om hvordan praksis er. Jeg har derfor valgt å ikke flagge mine foreløpige datafunn i intervjuene, men har anvendt denne kunnskapen i oppfølgingsspørsmål i de enkelte intervjuene. Jeg har også konkludert med at jeg trolig ikke har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre systematisk konfronterende intervjuer. Jeg har derfor i stor grad hatt fokus på å følge anbefalingen om å skape en intervjusituasjon preget av tillit og en uformell samtalesetting. Jeg har samtidig hatt bevisst forhold til å stille åpne spørsmål, og unngå å stille ledende spørsmål eller projisere egne oppfatninger på intervjuobjektene.

#### *Dokumentasjon av data, datareduksjon, analyse og fortolkning*

Tjora (2010) tar til orde for at intervjuene i sin helhet tas opp på lydbånd. Han begrunner dette med at det vil gi forskeren en best mulig tilstedeværelse i intervjuet samt sikre best mulig datainnhenting. Han tar videre til orde for at og at intervjuene i sin helhet bør transkriberes fullstendig. Han begrunner dette med at forhold og sammenhenger som i intervjuet ikke fremstår som relevant kan tre frem som relevante sammenhenger og momenter når man begynner analysen. Nøling og usikkerhet, og korreksjon av egne utsagn hos respondenten kan videre ha relevans ved videre analyse. Dette understøttes av Kvale/Brinkmann (2009).

Alle intervjuene er tatt opp med diktafon. Dette har også bidratt til at jeg har kunnet fokusere på tilstedeværelse og dialog i intervjuene, referer det som er skrevet tidligere om ramme for intervjuene. Intervjuene er transkribert med bistand fra profesjonelt selskap<sup>72</sup>. Lydfiler og transkriberte filer er utvekslet via kundeportal for sikker datautveksling. Lydbåndopptakene er slettet etter at transkripsjonen er gjennomlest. Transkribert materiale er oppbevart på beskyttet dataområde så lenge oppgaveskrivingen har pågått, og det er kun veileder som har fått tilgang til materialet. På det tidspunktet oppgaven er sensurert så vil transkripsjon fra intervjuene bli destruert i samsvar med avtale med intervjuobjektene.

Johannessen (2017) påpeker at datamaterialet fra et intervjuer og observasjoner ofte vil gi et ustrukturert datamateriale. En viktig del av forskningsarbeidet er å redusere og systematisere forskningsmaterialet uten å miste vesentlig informasjon som har relevans for analysene. Johannessen (2011) oppstiller videre prinsipper for fortolkning som adskiller seg mellom de ulike

---

<sup>72</sup> <https://totaltekst.no/>

forskningsdesignene. Kvale/Brinkmann (2009) oppstiller en metodikk for datareduksjon og analyse av kvalitative data som omfatter:

- Meningskoding – utsagn fra respondentene kodes og systematiseres ved bruk av kategorisering og nøkkelord
- Meningsfortetting – meningsinnholdet i de systematiserte utsagnene komprimeres. Formålet er at utsagnets sentrale tema skal identifiseres
- Meningsfortolkning – fortolkningen går ut over det enkelte utsagnet, og har som formål å identifisere meningsstrukturer og betydningsrelasjoner i datamaterialet

En slik tilnærming understøttes av både Holme/Solvang (1996) og Kvale/Brinkmann (2011).

Gjennom i overkant av 14 timer samtaler, der intervjuobjektene har snakket relativt fritt rundt de problemstillingene som er definert for denne studien, har respondentene utdypet et bredt spekter av problemstillinger og holdninger. For å ekstrahere ut relevante data har jeg i datahåndtering, datareduksjon og analyse anvendt de prinsippene som oppstilles av de ovennevnte kildene.

Det transkriberte materialet er gjennomgått, og utsagn fra intervjuobjektene av relevans for forskningsspørsmålet er hentet ut. Jeg har i størst mulig grad brukt sitater fra intervjuobjektene i dette arbeidet. Der svaret fra intervjuobjektet ikke er fullstendig, men bygger på et spørsmål, er spørsmålet tatt inn for at utsagnet skal bli mest mulig fullstendig. Spørsmålet er angitt før sitat merket «...» er tatt inn. Der utsagnet navngir personer og selskapsnavn som kan bidra til å identifisere intervjuobjektene, så er navn tatt ut og erstattet med forklaringer inntatt i parentes, eks hvis selskapsnavnet er angitt er dette erstattet med (selskapet). Der utsagnene gir ufullstendige beskrivelse, er forklaring av hva intervjuobjektene refererer til inntatt i parentes, eks. «De må ha greie på...» er utfyllt med «De (styremedlemmene) må ha greie på...».

I analysearbeidet har jeg stilt meg spørsmål om jeg ville avdekke ulike perspektiver og meninger hos henholdsvis de 8 selskapsrepresentantene og de 6 ressurspersonene. Etter gjennomføring av intervjuene, har jeg ikke avdekket noen slike vesentlige ulikheter. De empiriske funnene blir derfor presentert samlet. Når jeg i gjennomgangen i kapittel 5 bruker betegnelsen «respondenter» refereres her til hele utvalget på 14 intervjuobjekter.

Datamaterialet fra intervjuene omfatter i i størrelsesorden 500 enkeltsitater fra respondentene. Utsagnene er kategorisert i samsvar med spørsmålsstillingene i intervjuguiden. For å systematisere og kunne presentere datamaterialet på en hensiktsmessig måte har undertegnede foretatt meningsfortetting av datamaterialet. Dette er gjort gjennom å dele opp utsagnene i problemstillinger



som respondentene utdyper under den enkelte kategori. Det anonymiserte og systematiserte datamaterialet er videre omsøkt hos NSD som grunnlag for videre forskningsarbeid.

Det er deretter gjennomført en meningsfortolkning av datamaterialet. Datamaterialet i den kvalitative hovedundersøkelsen presenteres i Kapittel 5 i denne masteroppgaven.

#### *Rapportskriving*

Holme/Solvang (1996) utdyper videre hvordan funnene i en studie bør oppsummeres i rapport fra studien. De tar til orde for at rapport fra undersøkelsene bør være rent beskrivende for de funnene som gjøres, og anbefaler at det brukes sitater som viser hvordan undersøkelsesenheter uttrykker seg.

Tjora (2010) utdyper dette. Han tar til orde for at detaljeringen i en rapport bør ha som formål å gi leseren så god innsikt i funnene i undersøkelsen, at leseren på selvstendig vis kan bedømme undersøkelsens, vurderingene og konklusjonenes troverdighet. I forhold til videre forskning bør datamaterialet presenteres slik at dette kan være grunnlag for videre forskning.

Tjora (2010) problematiserer også de etiske aspektene ved å bruke sitater i rapportarbeid. Han tar til orde for at bruk av sitater er uproblematisk så lenge krav til konfidensialitet ivaretas på en betryggende måte. Han tar til orde for at det ikke oppstilles krav til sitatsjekk eller sitatgodkjenning innen samfunnsvitenskapelig forskning. Dette i motsetning til journalistisk arbeid. Han understreker at sitater skal være egnet til å eksemplifisere fenomener og aspekter ved disse eller understøtte tendenser eller spredning i funnene som er gjort.

Kvale/Brinkmann (2009) påpeker på sin side de utfordringene som ligger i å utforme samfunnsvitenskapelige forskningsrapporter. De trekker frem at man skal samsvare med strenge og mangeartede faglige krav, skal skrive for et mangeartet publikum samt at man skal være utfyllende men ikke kjede leseren sin. De tar til orde for at man bør ha en tanke på hvordan man skal bygge opp rapporten allerede tidlig i studien og at man innledningsvis og fortløpende bør forberede potensielle lesere på hvilke områder som blir gjennomgått i de enkelte delene av rapporten.

I denne oppgaven er resultatene av de undersøkelsene som er gjennomført presentert i henholdsvis kapittel 4 og 5. Detaljeringen i presentasjonen av datamaterialet er samtidig en vanskelig avveining. Datapresentasjonen er søkt gjort så kortfattet at denne ikke kjeder leseren. Sitater er til en viss grad anvendt for å illustrere praksis, men omfanget av dette er begrenset av hensyn til rapportens omfang. Samtidig gir datamaterialet en omfattende dokumentasjon på relevant praksis og sammenhenger innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene i regionen. Dette datamaterialet har både forskerrelevans og aktørrelevans.

Oppgaven favner et omfattende teorimateriale og har gitt et omfattende datamateriale. Som dette kapittelet viser, er det også gjort relativt mange metodiske vurderinger og valg. Dette har derfor blitt en omfattende masteroppgave. Den omfattende teksten er forsøkt veid opp med en viss veiledning til leseren underveis, gjennom introduksjoner og oppsummeringer til det enkelte kapittel og annen veiledende tekst underveis i masteroppgaven.

## Vurdering

I de fleste teoretiske fremstillinger av samfunnsvitenskapelig forskningsmetode oppstilles krav til at forskningsspørsmål, forskningsdesign og metode skal vurderes som en del av forskningsarbeidet. Begreper som validitet, reliabilitet og etikk går igjen som de tre sentrale vurderingskriteriene. Når det kommer til meningsinnholdet i hva som skal vurderes og hvilke momenter som skal kategoriseres under hver av disse tre vurderingskriteriene, så er kildematerialet fragmentert. Ulike forskere bruker ulike begreper og kategoriserer denne vurderingen på ulik måte.

Jeg har valgt å bruke Johannessen (2017) sin oppstilling som utgangspunkt. De tar til orde for at kvaliteten på forskningsopplegg kan vurderes på ulike måter, og at hvilke faktorer som er relevant kan være forskjellig for kvalitative og kvantitative studier. De viser her til Guba og Lincoln (1989) som opererer med følgende begreper som relevante:

- Pålitelighet
- Troverdighet
- Overførbarhet
- Bekreftbarhet

## Pålitelighet

Johannessen (2017) oppstiller reliabilitetsspørsmålet som et spørsmål om pålitelighet. De tar til orde for at mens det er vanlig å vurdere reliabiliteten eller påliteligheten i hvilke data som brukes i kvantitative undersøkelser, så har en slik tilnærming mindre relevans i kvalitative undersøkelser. De tar til orde for at her vil begrepsvaliditet eller troverdigheten i dataene som er samlet inn ha større betydning. De oppstiller indikatorer som kan gi ulike typer skjevhet som er egnet til å redusere troverdigheten i en studie:

- Publiseringsskjevhet – lettere å gjennomføre og publisere en analyse som gir positive resultat
- Utvalgsskjevhet – systematisk skjevhet i informantutvalget ved at enkelte typer eller grupper av relevante respondenter systematisk er utelatt
- Klassifiseringsskjevhet – de informantene som deltar i en undersøkelse er ikke de som er egnet til å belyse problemstillingen. Underbygger behovet for strategisk utvelgelse
- Intervjuskjevhet – når forskeren ikke behandler to grupper som studeres likt

- Hukommelsesskjevhet – forskjeller som kan oppstå ved at informantene ikke husker, evaluerer eller vektlegger konkrete forhold likt
- Frafalls-skjevhet – konsekvenser av at enkelte informanter i utvalget ikke fullfører deltakelse i studien
- Kognitive skjevheter – der kognitive forhold påvirker de utsagn de enkelte informantene kommer med

Tjora (2010) refererer til dette også som en vurdering av forskerens engasjement i det fenomenet han studerer. Forskerens engasjement kan være både en ressurs og en støykilde. Tjora tar til orde for et forskningsideal der forsker i størst mulig grad skal være nøytral eller objektiv observatør, og at avvik fra dette idealet bør vurderes i forhold til påliteligheten av det arbeidet som er utført. Han eksemplifiserer dette med at forskeren bør stille seg spørsmål ved sin egen forkunnskap og erfaringer med fenomenet som utredes eller relasjoner til noen av informantene er egnet til å påvirke vekting av datainnhenting, vurdering eller konklusjoner i studien.

Johannessen (2017) tar derfor til orde for at samfunnsvitenskapelige forskere bør flagge sitt faglige utgangspunkt, og viser her til Grønhaug og Troye (2000). Begrunnelsen for standpunktet er at denne forståelsen og bakgrunnskunnskapen kan være av interesse for andre forskere ved vurdering av forskningsarbeidene som er gjort.

Johannessen (2017) viser til Lincoln og Guba (1985), og påpeker at virkemidler som vedvarende observasjoner, metodetriangulering og sidemannsvurdering fra andre forskere kan øke sannsynligheten for at forskningen gir troverdige forskningsresultater.

Jeg kan her starte med å flagge mitt eget forskerperspektiv. Jeg er advokat, og har mer enn 20 års arbeidserfaring i arbeid med problemstillinger innen særlig selskapsledelse. Jeg har flere styreverv, også i teknologiselskap. Jeg har de siste 3 årene gjennomført en erfaringsbasert mastergrad for å utfylle mine egne perspektiver og fylle på min egen verktøykasse. Jeg har derfor en interesse for den problemstillingen som utredes i denne oppgaven.

Min bakgrunn og erfaring har vært egnet til å sammenstille både regulatoriske og ledelsesmessige forskningsperspektiver på eierstyring og selskapsledelse og til å påvise teoretiske sammenhenger og motsetninger.

Hva angår utvalgene som er gjort i studien, så har jeg ikke oppdrag for eller relasjoner til noen av de selskapene som inngår i den kvantitative forstudien. Hva angår den kvalitative hovedstudien så er Trondheim en liten by, og jeg vet av flere av intervjuobjektene. Jeg har samtidig ingen personlig eller profesjonell relasjon eller binding til noen av intervjuobjektene. Min vurdering er at den relasjonen

som er beskrevet har vært egnet til at flere respondenter har takket ja til å delta i studien og at de kanskje har snakket mer åpent enn hva de ellers ville ha gjort. Det er samtidig min vurdering at min bakgrunn, engasjement og kjennskap ikke har vært egnet til å påvirke påliteligheten av det datamaterialet som er samlet inn.

Det kan være grunn til å stille spørsmål ved om et utvalg på 30 selskaper i den kvantitative forstudien er et datagrunnlag som er tilstrekkelig omfattende til at dette kan anses som representativt. Som tidligere påpekt handler utvalget primært ikke om 30 selskaper – men om hvordan selskapets eiere og nøkkelpersoner praktiserer eierstyring og selskapsledelse. Utvalg er etablert som stratifisert utvalg basert på bistand fra Impello Management AS som uavhengig tredjepart og basert på objektive kriterier. Dette bidrar etter mitt skjønn til å styrke påliteligheten. Jeg har redegjort for kriterier for utvelgelse og gjennomføring av de utvalgene som er satt opp. Et utvalg på i størrelsesorden 150 eierselskaper og et tilsvarende antall nøkkelpersoner er i kontekst til studiens størrelse og teoretiske anbefalinger etter mitt skjønn tilstrekkelig. I den stratifiserte utvelgelsen så er de selskapene som har dårligst vekst valgt bort. I den grad det er en skjevhet i utvalget, så er studien egnet til å gi et representativt bilde på praksis i de «beste» teknologiselskapene.

Også utvelgelse til intervjuene i den kvalitative hovedstudien er gjennomført basert på objektive kriterier, der selskap, rolle og utviklingsfase har vært kriterier for utvelgelse. Trianguleringen av utvalget gjennom bruk av både selskapsrepresentanter og ressurspersoner uavhengig av konkrete selskap som inngår i delstudie 1 og triangulering av metode med gjennomføring av både kvantitativ og kvalitativ metode bidrar til å øke studiens samlede troverdighet, og er etter mitt skjønn egnet til å kompensere for eventuelle svakheter i studiens pålitelighet. Det er min oppfatning at utvalgene som er gjort er egnet til å være representable og hensiktsmessige for den problemstillingen som utredes.

#### Troverdighet/gyldighet

Holme/Solvang (1996) oppstiller kriterier for å vurdere det de oppsummerer som validiteten av forskningsarbeid. Det sentrale spørsmålet er også her om undersøkelsen som gjennomføres er troverdige. I denne konteksten utdypes spørsmålet med om studien er egnet til å gi data som er egnet til å besvare det forskningsspørsmålet som stilles. Johannessen (2017) utdypes dette og oppstiller to vurderingsaspekter for å vurdere validitet:

- Intern validitet – er dataene egnet til å påvise sammenhenger og årsaks/virkningsforhold?
- Begrepsvaliditet – er dataene som er samlet en tilstrekkelig representasjon av det generelle fenomenet som undersøkes?

Tjora (2010) utdypes at spørsmålet om gyldighet kan håndteres gjennom at forskeren er åpen og redegjør for de valg man tar i studien. Han tar videre til orde for at den viktigste kilden til gyldighet,

er at forskningen har høy grad av forankring i tidligere forskning. Han tar videre til orde for at forskeren bør utvise sensitivitet i forhold til utviklingen i det forskningsfeltet man opererer og hensynta det i sitt arbeid. Tjora (2010) tar også til orde for at forskeren bør ha et bevisst forhold til hvilken grad av generalisering og konklusjoner som det er grunnlag for å utlede av den gjennomførte studien.

Det er foretatt en relativt robust gjennomgang av tidligere forskning innenfor forskningsområdet, og det er også gjennomført en triangulering av ulike forskningsperspektiver. Jeg har i denne prosessen aktivt søkt etter nye forskningsstudier. Jeg har i prosessen gjort utstrakt bruk av Bibsys/Oria<sup>73</sup>.

Det kan stilles spørsmål ved om juss er en relevant forskningskilde i en masteroppgave i organisasjon og ledelse. Jeg mener at svaret på dette spørsmålet er ja. Juss er en del av det samfunnsvitenskapelige forskningsfeltet. Innen jussen oppstilles to hovedretninger – de-lege-lata (hvordan rettsreglene er) og de-lege-ferenda (hvordan rettsreglene burde være). Innenfor området eierstyring og selskapsledelse, er det innenfor jussen at vi finner sentrale kilder for å definere hva disse fenomenene faktisk er. Det er videre rettsreglene som bidrar til å oppstille sentrale normer og standarder som anvendes i denne studien. De juridiske kildene omfatter ut over de rene rettsreglene tydelige organisatoriske markører. De juridiske kildene er etter mitt skjønn med på å etablere et rammeverk for roller og samhandling som utfyller de ledelsesteoretiske kildene som har relevans for problemstillingen, og er egnet til å utvide det multiteoretiske perspektivet for å vurdere den problemstillingen som er oppstilt. Denne typen forskningsstudie er videre egnet til å videre forskning innenfor de-lege-ferenda-området, og besvare spørsmål om rettsreglene bør endres. Det ligger samtidig utenfor en masteroppgave i organisasjon og ledelse å gå inn på dette.

Studien er etter mitt skjønn gjennomført med høy grad av forankring i tidligere forskning innenfor det området som undersøkes.

Jeg har redegjort for utvelgelse tidligere. Dette vil også ha relevans her, og jeg mener at utvalget som er satt sammen og de dataene som dette har gitt, er egnet til å gi tilstrekkelig representasjon til å besvare forskningsspørsmålet.

Kjernespørsmålet i forskningsspørsmålet er hvordan praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse er, og har i så måte en deskriptiv tilnærming. Det kan stilles spørsmål om jeg burde innhentet data på om og hvordan respondentene vurderer om praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse er relevant for veksten i selskapene. Jeg har vurdert dette. Denne typen spørsmål og fokus i intervjuene, ville ha endret fokus i intervjuene ganske vesentlig. Jeg konkluderte derfor med at en tilnærming der

---

<sup>73</sup> [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=NTNU\\_UB](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=NTNU_UB)

praksis dokumenteres gjennom intervjuene og at jeg deretter anvender eksisterende teori til å analysere og påpeke mulige effekter av praksisen, ville være best egnet til å besvare det forskningsspørsmålet som er oppstilt. Etter mitt skjønn er datamaterialet som er innhentet egnet til å gi grunnlag for å besvare det forskningsspørsmålet som er oppstilt.

#### Overførbarhet og bekreftbarhet

Johannessen (2017) oppstiller videre spørsmålet om resultatene fra et forskningsprosjekt kan la seg overføre og/eller bekrefte som et vurderingskriterium. Dette spørsmålet har relevans i to dimensjoner:

- Kan resultatene fra forskningsprosjektet overføres til liknende fenomener? Dette benevnes også som et krav til ekstern validitet eller overførbarhet.
- Kan resultatene fra forskningsprosjektet bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende studier? Dette benevnes også som et krav til objektivitet.

Denne studien har omfattet teknologiselskap i Trondheimsregionen, samt selskap i omsetningsintervallet MNOK 1-100. Det er min vurdering at dette forskningsprosjektet er overførbart til selskap innen andre bransjer, til selskap med annen geografisk forankring og til selskap med andre omsetningsintervall. Dette gir grunnlag for videre forskningsarbeid. Denne studien kunne videre vært gjennomført av andre forskere og er egnet til å kunne bekreftes av andre forskere. Etter mitt skjønn er studiens krav til overførbarhet og bekreftbarhet ivaretatt.

#### Etikk

Holme/Solvang (1996) oppstiller krav til at samfunnsvitenskapelig forskning skal ivareta grunnleggende krav til taushetsplikt og sikre at deltakerne i studier ikke deltar i disse på falske premisser. Johannessen (2017) utdyper dette. De relaterer det etiske aspektet til grunnlaget for den samfunnsvitenskapelige forskningen – forskning på mennesker, menneskelige handlinger og menneskelige relasjoner, og påpeker at dette oppstiller særlige krav til samfunnsvitenskapelig forskning generelt og at dette i særlig grad er relevant og kan være en sentral vurdering innenfor kvalitativt forskningsarbeid. De utdyper dette med at forskningen i seg selv og resultatene av denne kan påvirke mennesker og at dette må hensyntas. Aspekter som her trekkes frem er:

- Autonomi/selvbestemmelse – enkeltmennesker må selv få beslutte om de ønsker å være del av en forskningsstudie
- Respekt for privatliv – forskeren skal bevare taushet om undersøkelsesobjektens identitet og håndtere forskningsmaterialet slik at ikke informasjon som er egnet til å identifisere den enkelte respondenten slippes ut

- Ansvar for å unngå skade – forskeren skal vurdere om resultatene av en undersøkelse kan være egnet til å skape stigmatisering eller berører følsomme eller sårbare områder.

Behovet for å gjennomføre forskningsarbeidet skal vurderes opp mot disse tre aspektene og det skal foretas en avveining av ovennevnte hensyn opp mot verdien av at forskningsarbeidet gjennomføres.

Tjora (2010) beskriver på sin side dette med at en kvalitativ forsker må ha det han benevner som betydelig følsomhet i forhold til den konteksten han opererer i. Han trekker frem faktorer som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet som viktige bærebjelker i særlig kvalitativ forskning.

Det er etablert nasjonale forskningsetiske standarder for samfunnsvitenskapelig forskning<sup>74</sup> og alle forskningsstudier som håndterer personopplysninger må omsøkes hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)<sup>75</sup>.

Forskningsspørsmål, forskningsdesign og metode er forelagt NSD og studien er godkjent av NSD før datainnsamlingen er igangsatt. Datamaterialet er anonymisert og taushetsplikt og konfidensialitet i forhold til selskapene og intervjuobjektene er etter mitt skjønn godt ivaretatt. Dette for å understøtte at formålet med studien ikke er å analysere enkeltstående identifisere selskaper og nøkkel-/ressurspersoner, men å dokumentere organisatorisk praksis i teknologiselskapene i Trondheimsregionen og hvordan dette er relevant for forskningsspørsmålet i oppgaven. NSD bemerker i sin godkjenning av studien at det i begge faser av studien innhentes og håndteres personinformasjon. Respondentene som har deltatt i intervjuer har videre mottatt informasjon om prosjektet og formålet med dette og har avgitt samtykkeerklæring. NSD påpeker samtidig at den forskningsmetoden og det forskningsdesign som det legges opp til i studien ivaretar den omfattede personkretsen på en tilfredsstillende måte.

Spørsmålet blir den annen side om det har vært nødvendig å gjennomføre denne studien og om denne er egnet til å stigmatisere eller berøre følsomme områder. På dette punktet bemerker NSD at fordelene og den forskningsmessige nytten av å utrede forskningsspørsmålet etter deres skjønn veier opp for eventuelle ulemper for den enkelte personen som inngår i studien.

Studiens kvalitative del består videre av 14 enkeltstemmer. Respondentene har videre primært svart på spørsmål om eierstyring og selskapsledelse i disse selskapene. Gjennom relativt åpne spørsmål om disse forholdene har respondentene utdypet organisatoriske praksis og organisasjonskulturelle aspekter – her særlig rolleforståelse og kompetanseperspektiver. Effekten av disse stemmene blir imidlertid samlet tydeligere enn hva den enkelte respondenten kanskje står inne for. Vurderingen av

---

<sup>74</sup> [www.etikkom.no](http://www.etikkom.no)

<sup>75</sup> [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

praksis opp mot det teoretiske grunnlaget er på mange måter heller ikke sammenfallende med hva respondentene vil være enige i.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg reflektert over om respondentene vil like mine vurderinger og konklusjoner. Vurderingene og analysene som er foretatt er samtidig gjort på basis av rettsregler og tidligere ledelsesforskning, og pålagte og anbefalte standarder fra disse. Formålet med studien har videre vært å analysere praksis og belyse hvordan praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse kan ha sammenheng med vekst eller mangel på vekst i selskapene. Formålet er videre å, om nødvendig, bidra til endring og om mulig bidra til å øke andelen teknologidrevne vekstselskap i Trondheimsregionen.

Undertegnede vurderer at informasjon er innhentet og håndtert og at studien for øvrig er gjennomført i samsvar med etiske normer for forskningsstudier.



## Kapittel 4 Empiriske funn fra kvantitativ undersøkelse – statistisk kartlegging

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra den kvantitative forundersøkelsen av 30 selskaper og deres eiere og nøkkelpersoner bli presentert.

### Om selskapene

De 30 selskapene i utvalget har en gjennomsnittlig alder på opp mot 10 år. Tross en relativt lang levetid, har ikke selskapene en høyere snittomsetning enn +/- MNOK 20, de har et marginalt positivt driftsresultat og har i snitt 10-15 ansatte. Kun 2 av selskapene i utvalget samsvarer med definisjonen for å være et høyvekstforetak. Det er store variasjoner i omsetning og resultatutvikling mellom selskapene, men dette er samtidig en tydelig indikasjon om at selskapene i utvalget ikke har den ønskede veksttakten.

Halvparten av selskapene går med driftsmessig underskudd, og 1/3 av selskapene er i en økonomisk situasjon der styrets handlingsplikt etter Aksjeloven trolig er inntrådt. Analyse av regnskapene viser samtidig at selskapene i stor grad kostnadsfører utviklingskostnadene sine, og dette påvirker driftsresultatene i negativ retning. Dette begrenser samtidig balanseoppbyggingen i selskapene.

Økonomisk analyse viser at selskapene i stor grad er egenkapitalfinansiert og selskapene har i snitt gjennomført 6 kapitalutvidelser siden selskapet ble etablert. Økonomisk analyse viser videre at selskapene har et fornuftig forhold til kostnadspådrag og hvordan dette balanseres mot de likvider/midler selskapet har tilgjengelig. Dette indikerer at selskapene bedriver utstrakt «bootstrapping» av sine kostnader. Samtidig viser økonomisk analyse at nær halvparten av selskapene har en tilfredsstillende avkastning på egenkapitalen. Dette tilsier at det ikke skytes inn mye kapital i selskapene, og at selskapene også på dette området bedriver «bootstrapping».

Analysene viser også at en del av selskapene henter finansiering gjennom tilskudd og lån fra Innovasjon Norge, men at dette er relativt ujevnt fordelt mellom selskapene.

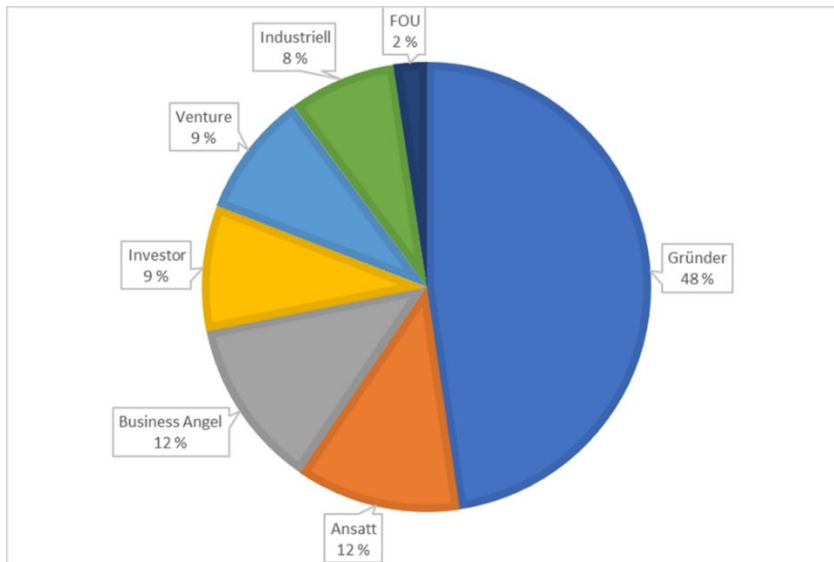
### Om eierne

Selskapene i utvalget har i snitt 14 eiere. Medianen er noe lavere med 10 ulike eiere pr selskap. 22 selskaper har mindre enn 15 aksjonærer, 4 selskaper har mellom 15-30 aksjonærer og 4 selskaper har mer enn 30 aksjonærer. Kun 3 av selskapene har bare 1 eier. Det selskapet som har flest eiere har 49 ulike eiere.

I 4 av selskapene har en enkelteier styrende kontroll på selskapet – dvs mer enn 67 % eierandel. I ytterligere 3 av selskapene har to eiere med antatt sammenfallende interesse i fellesskap styrende kontroll. Dette er

- To gründere
- To ventureaktører

Andelen selskaper der enkeltaktør eller enkeltgruppe har styrende kontroll på selskapet utgjør cirka ¼ av selskapene. De øvrige ¾ av selskapene har en mer spredt eierstruktur, der ulike eiergrupper er representert.



Hvis vi ser litt nærmere på hvem som eier selskapene, så viser utvalget at gründere og nøkkel-medarbeidere/ansatte eier i snitt 60 % av aksjene i selskapene i utvalget. Kapital- og industriaktører eier 38 % av aksjene. Kun 2 % eies av FOU-aktører som NTNU TTO og Sintef. I det selskapet der

FOU-aktør har størst eierpost, så har FOU-aktøren en eierpost på rett over 20 %. Jeg kommer tilbake til de daglige ledernes eierandeler.

Det relativt store avvik mellom snitt og median. Medianen viser på sin side at gründer har 50 % av aksjene i de selskapene de er eiere i. Ansatte eier så lite som 4 %, andre passive investorer 5 %, business angels eier 6 % (men dette kan skyldes at styreledere som har fått eierposter etter at de har påtatt seg styreverv er tatt inn i denne kategorien), FoU-aktører 13 % mens venture- og industrielle aktører har rundt 30 % eierandel i de selskapene de går inn i.

I mange av selskapene er små aksjeposter til mange ansatte med på å trekke opp antallet aksjonærer. Selv om disse aksjonærene holdes unna, har de fleste selskapene mange eiere og ulike typer av eiere. Dette tilsier at teknologiselskapene har en relativt spredt eierstruktur.

Gründer og ansatte har en vesentlig eierinteresse i disse selskapene. Dette trekket forblir relativt uendret, selv om selskapene vokser. Business angels er inne på eiersiden i nesten alle selskapene i utvalget. Blant de 10 selskapene som har høyest omsetning, så er nesten alle de ovennevnte eiergruppene representert som «lead investor». Dette tilsier at man ikke kan oppstille noen klar enkeltgruppe som «lead investor» i de selskapene med høyest vekst. Jeg har i dette utvalget heller ikke klart å identifisere ulikheter i sammensetning i eierskap som kan kobles til faktorer som omsetning eller antall ansatte.

## Om hvem som fyller nøkkelrollene

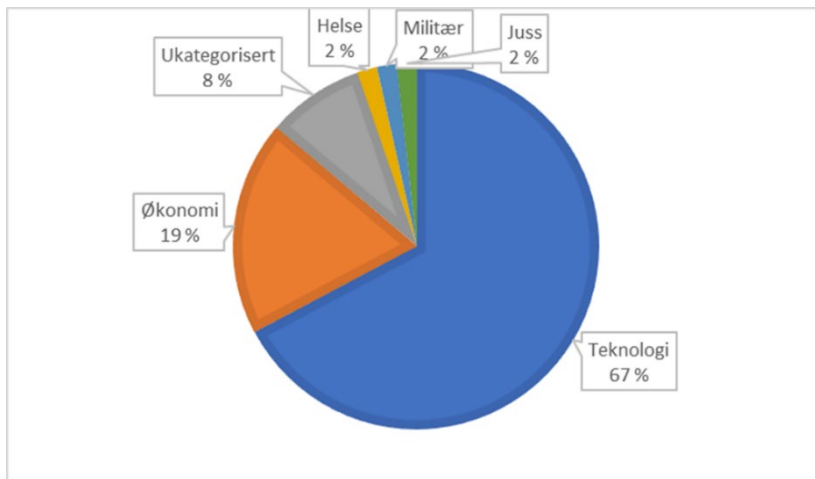
Det er 146 nøkkelroller i utvalget. Med nøkkelroller mener jeg her verv som styreledere, styremedlemmer og daglige ledere i disse selskapene. Flere av personene i utvalget har samtidig dobbeltroller. 5 av de personene som inngår i utvalget har styreverv i 2 av selskapene i utvalget. 10 av personene som inngår i utvalget har rolle både som daglig leder og styremedlem i samme selskap. Dette tilsier at det er en konsentrasjon av nøkkelressurser i teknologiselskapene, slik at hver nøkkelressurs har roller i flere av teknologiselskapene eller flere roller i samme selskap.

## Styret i selskapene

Snittalderen i styrene (styreledere og styremedlemmer) er 52 år. Medianen er på 53 år. Nesten 70 % av personene med roller i styrene er over 50 år.

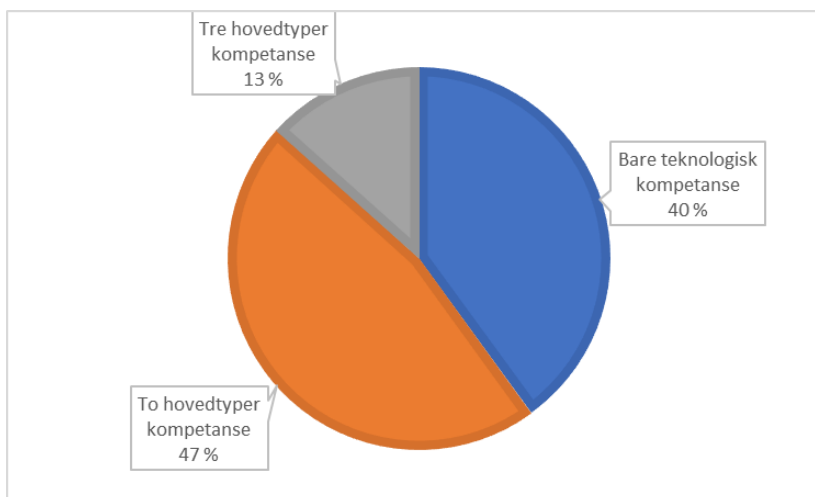
Selskapene hadde et snitt på 3,8 medlemmer i styret og medianen er 4 styremedlemmer i det enkelte selskapet. 5 av selskapene har et styre med 1-2 personer. 4 av disse er selskap med en eller to eiere. 1 av disse er et selskap med spredt eierstruktur og med en FOU-aktør inne som eier i selskapet. 1 selskap har så mye som 7 styremedlemmer. Selskapet har en spredt eierstruktur med 41 aksjonærer. I dette selskapet har to venture-aktører til sammen styrende kontroll i selskapet. 1 selskap har 6 styremedlemmer. Dette selskapet har 12 aksjonærer. Her er FOU-aktør største aksjonær.

Det er i snitt foretatt endring i styrets sammensetning 6 ganger siden selskapet ble etablert – og dette innebærer en endring hvert 2.år. Medianen er noe lavere og viser at det skjer endringer i styret hvert 2,5.år. Her er det samtidig store variasjoner. Det selskapet som har gjort flest endringer i styret, har gjort 23 endringer i selskapets levetid (selskapet er etablert i år 2000). 5 av selskapene har gjort mer enn 10 endringer i styret. 5 av selskapene har hentet inn 1 nytt styremedlem pr år. 8 av selskapene har ikke gjort endringer i styret mer enn 1 gang i selskapets levetid. Disse faktorene tilsier samtidig at det jevnt over er høy stabilitet i styrene i teknologiselskapene. Stabiliteten i styrene tilsier samtidig at styrene har relativt lang interaksjonshistorikk.



Hvis vi ser på utdanningen til styrets medlemmer, så har 2/3 av personene med styreverv – 78 personer - teknologisk utdanning. Deretter utpeker personer med økonomikompetansen seg som den tallmessig største gruppen i styrene – med 22 personer.

Hva angår styresammensetningen, så skiller de helserelaterte vekstselskapene seg fra de øvrige segmentene. De fleste personene som det er vanskelig å kategorisere, er engasjert i de helserelaterte selskapene i utvalget. Dette er personer med mer realkompetanse enn formell kompetanse.



Hvis vi ser på kompetanse-spredningen i styrene, så har 12 av selskapene styrer som kun består av teknologisk kompetanse. 14 av selskapene har styrer som består av to hovedtyper kompetanse – hovedsakelig teknologi og økonomi. Det er også i disse selskapene

hovedvekt av personer med teknologisk kompetanse, slik at styrene i hovedsak er satt sammen av tre teknologer og en økonom. Kun 4 av styrene består av 3 hovedtyper kompetanse, og her inngår 2 styremedlemmer med forsvarsbakgrunn, 2 med juridisk bakgrunn samt noen flere med helsefaglig og ukategorisert bakgrunn. Men også i disse selskapene har hovedtyngden av styremedlemmene teknologisk kompetanse.

Hvis vi ser på kjønnsammensetningen i styrene, så er det 5 kvinner i utvalget av nøkkelpersoner. Dette utgjør litt over 4 %. Disse kvinnene er fordelt i 3 av de 30 styrene, med andre ord 10 % av selskapene. 2 av disse 3 styrene har til gjengjeld 2 kvinnelige styremedlemmer, noe som bidrar til å øke den totale kvinneandelen i utvalget.

Hva angår etniske faktorer og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn, så er det identifisert to nøkkelpersoner med asiatiske navn. Ingen av dem er hjemmeboende i Norge, og begge kom inn i forbindelse med et aksjekjøp i 2019. Et av selskapene har videre en daglig leder som er britisk statsborger. Ut over dette er det vanskelig å konkludere sikkert, men utelukkende norsk klingende navn gir en indikasjon på at selskapene også her har lav heterogenitet.

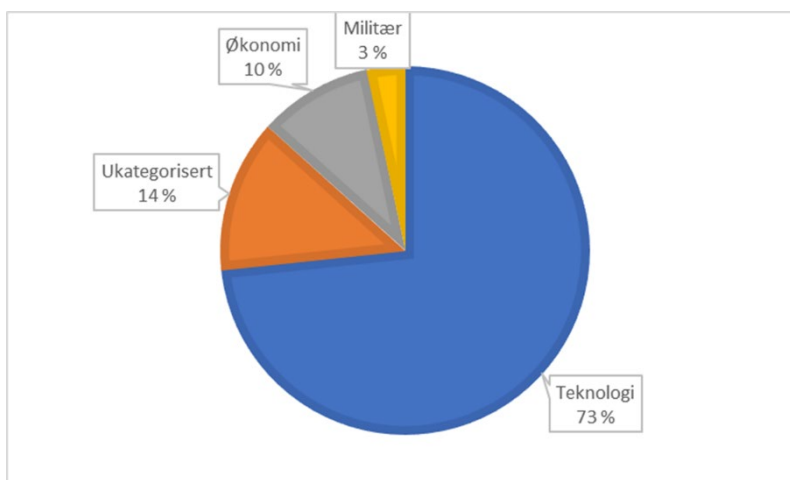
Ved gjennomgangen av de 30 selskapene, er det dokumentert at hovedtyngden av kompetanse i styrene, er teknologisk kompetanse. Jeg har imidlertid ikke funnet noen dokumentasjon på at de selskapene som har høyest omsetning eller omsetningsvekst har mer ensartede eller mer bredspektret sammensatte styrer og kompetanse.

Hvis vi ser på styremedlemmene fordelt på eierposisjon, så har jeg identifisert at kun 12 av nøkkelpersonene, med andre ord bare 10 %, ikke har dokumenterbar kobling til noen av eierne. De øvrige nøkkelpersonene er enten eiere selv eller er ansatt hos selskap som har eierinteresser i selskapene de har en nøkkelrolle i. Dette tilsier at eierforhold trolig har stor betydning for oppnevning til styret.

### Styrelederne

Hvis vi ser nærmere på styrelederne så gir utvalget følgende data. Styrelederne har en snittalder på 54 år og medianen er noe høyere med 56 år. Den eldste styrelederen er 71 år og den yngste er 30 år gammel. Kun 7 av styrelederne (under 24 %) er under 50 år.

Styreledernes tjenestetid i styret er relativt samsvarende som styret for øvrig, og jeg finner ikke at styreleder skiftes oftere enn andre styremedlemmer. Også her er det med andre ord lang interaksjonshistorikk.



22 av styrelederne har teknologisk utdanning. Dette utgjør over 70 % av utvalget. De øvrige er 3 økonomer, 1 med militær utdanning og 4 «ukategoriserte» – med mer realkompetanse enn formalkompetanse. Dette er igjen i hovedsak i de helse-relaterte selskapene.

28 av styrelederne er enten eiere selv eller er ansatt hos selskap som har eierinteresser i selskapet de har nøkkelrolle i og kun 2 av styrelederne har ikke dokumenterbar kobling til noen av eierne.

Alle selskapene i utvalget har mannlige styreledere.

#### De daglige lederne

Alle selskapene i utvalget hadde daglig leder – selv om dette ikke er påkrevd etter Aksjeloven.

Snittalderen på de daglige lederne var 47 år og medianen er samsvarende med snittet. Det er relativt høy aldersspredning og den eldste er 66 år mens den yngste er 30 år gammel. 20 av de daglige lederne (med andre ord 67 %) er under 50 år.

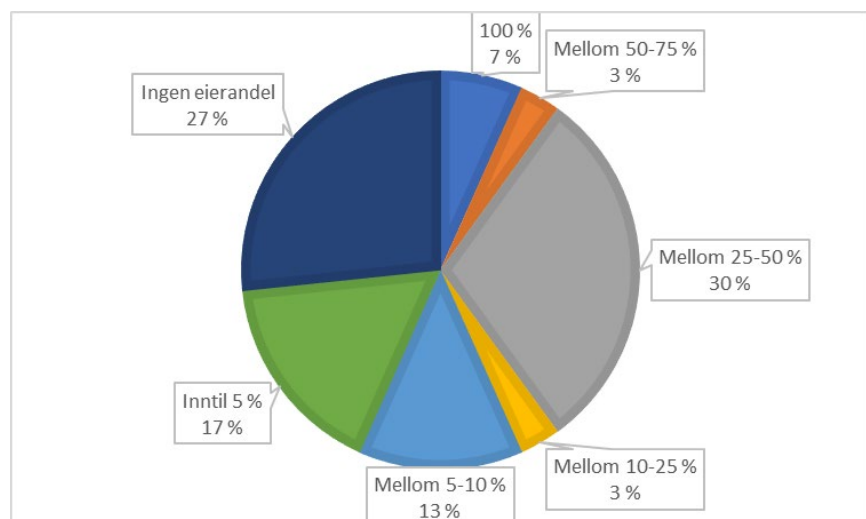
26 av de daglige lederne har teknologiutdanning. Dette utgjør nesten 90 % av de daglige lederne. Ut over disse har vi 1 med helsefaglig utdanning, 1 økonom og 2 «ukategoriserte». 28 av de daglige lederne er menn. Kun 2 er kvinner – en av disse er innen helserelatert selskap og den andre er innen IKT (olje/offshore).

Det er relativt mye høyere stabilitet i de daglige lederne enn i styrene i selskapene. Selskapene i utvalget har skiftet daglig leder i snitt 1 gang siden selskapene ble etablert. 11 av selskapene – med andre ord mer enn 1/3 har ikke skiftet daglig leder i det hele tatt. Det selskapet som har hatt flest skifter i daglig leder, har hatt 5 skifter, men selskapet er etablert tilbake i 1997.

I 11 av selskapene er gründeren fortsatt daglig leder. Det har med andre ord vært skifte av daglig leder fra gründeren til en annen ressurs i nesten 2/3 av selskapene i utvalget.

22 av de daglige lederne har eierposisjon i selskapet. Dette omfatter alle gründerne samt et utvalg av de ansatte daglige lederne.

De daglige lederne hadde i snitt i overkant av 20 % eierandel. I kun 10 % av selskapene hadde daglig



leder dominerende eierskap med mer enn 75 % av aksjene og derigjennom styrende kontroll på selskapet. I 30 % av selskapene hadde daglig leder en relativt betydelig eierpost med mellom 25-50 %. I en tilsvarende andel av selskapene hadde daglig leder mellom 0,5-25 % av aksjen. I underkant av 30 % av selskapene hadde ikke de daglige lederne eierskap i selskapet. Dette innebærer at i så mye

som nesten 60 % av selskapene, så hadde daglig leder enten ingen eierandel eller en eierandel på mindre enn 10 %.

10 av de daglige lederne har på den annen side verv som styreleder eller styremedlem i det samme selskapet som de er daglig leder i. Dette er i hovedsak i de selskapene der gründer også er daglig leder.

### Oppsummering kvantitativ undersøkelse

Jeg har i dette kapittelet presentert de funnene som er gjort i den kvantitative forundersøkelsen. Gjennom statistisk metode har jeg kartlagt forhold rundt eierskap og nøkkelroller i til sammen 30 teknologiselskap i Trondheimsregionen. Kartleggingen av de 30 selskapene dokumenterer flere forhold relatert til eierstyring og selskapsledelse i selskapene.

Hovedtyngden av selskapene har tross beskjeden omsetning og antall ansatte, en spredt eierstruktur. I noen av selskapene er eierskapet helt eller i det alt vesentlige i behold hos gründer/gründerne og ansatte. I de selskapene der eierstrukturen er spredt, er eierandeler fordelt med ulikt innslag av de ulike investorgruppene man normalt finner i denne typen selskap. Det er høy eierinnflytelse i styrene i disse selskapene. Styrene har i snitt 4 medlemmer og settes sammen av selskapets eiere.

Nesten alle styrerepresentantene i selskapene har eierinteresser i selskapet de har styreverv i. Det er relativt stor stabilitet i styrene. For de daglige lederne ser vi en enda høyere grad av stabilitet og tidsperiode de har sittet i sine stillinger. Samtidig dokumenterer kartleggingen at et fåtall av de daglige lederne er gründerne i selskapet, og flertallet av de daglige lederne har enten ingen eierinteresse i selskapet eller kun en mindre aksjepost i selskapet. Så mye som 1/3 av de daglige lederne har også plass i styret i selskapene de er daglig leder i.

Hva angår faktorer som kompetanse, alder, kjønn og etnisitet, så dokumenterer undersøkelsen flere forhold. Hoveddelen av nøkkelpersonene har teknologisk utdanning og at dette kjennetegner enda flere av styrelederne og de daglige lederne. Hoveddelen av styrene er satt sammen av enten bare teknologer eller med enkeltstående innslag av økonomer. Kun et mindretall av styrene er satt sammen med annen kompetanse, og også her utgjør teknologene flertallet i styret. De fleste styrelederne er menn mellom 50-60 år og de fleste daglige lederne er menn mellom 40-50 år. Det er et lite innslag av kvinner blant nøkkelpersonene og et enda lavere innslag av personer med antatt annen etnisk opprinnelse enn norsk.

## Kapittel 5 Empiriske funn fra kvalitativ undersøkelse - dybdeintervjuer

I dette kapittelet vil de empiriske funnene fra den kvalitative hovedundersøkelsen bli presentert.

### Eierskap og eierrolle

Hva er eierne/potensielle eiere opptatt av?

Flere av respondentene tar til orde for hvordan investorer som investerer i teknologiselskaper opererer og hva de er opptatt av. Flere påpeker at investorer er blitt mer profesjonelle og selektive de seneste årene. Det er samtidig flere som påpeker at de opplever at markedet for finansiering/investeringer i teknologiselskapene er der i den fasen der selskapene utvikler teknologien, men at finansiering/investeringer ikke er der i samme grad når selskapene går i gang med markeds- og salgsarbeid. Flere påpeker samtidig at ressurs- og kapitalbehov på salgs- og markedsarbeid ofte er langt mer omfattende enn ressursbehov for teknologiutvikling og at de opplever at investormarkedet er lite bevisst på dette.

Det som trekkes frem som fellestrekket for alle typer av investorer i teknologiselskap, er at disse investerer i selskap med forventning om avkastning på den kapitalen som investeres. Samtidig er dette et aspekt bare et mindretall av respondentene trekker frem. De fleste respondentene beskriver i stedet investor-/eierrollen ut fra selskapenes behov for kompetanse og kapital.

Flere respondenter utdyper at rekruttering av nye investorer, og derigjennom eiere primært skjer på basis av personlige relasjoner og gründerens og eksisterende eieres nettverk.

### Ulike typer eierskap

De fleste respondentene har klare oppfatninger omkring styrker og svakheter til ulike typer eierskap i de teknologidrevne vekstselskap. Det som er et gjennomgående funn, er samtidig at de fleste respondentene uttrykker skepsis og negative erfaringer med annet type eierskap enn hva de selv representerer. I det følgende vil deres oppfatning omkring ulike typer eiere og deres eierstyring bli presentert.

### *Kompetente eiere*

Et begrep som brukes av de fleste respondentene er «kompetente eiere». Dette fremheves som viktig for selskapene. Respondentene tydeliggjør på flere ulike måter hvordan kompetent kapital bidrar til utviklingen av teknologiselskapene.

Kompetanse i form av teknologiutdanning og teknologisk arbeidserfaring (som er utdypet tidligere) trekkes frem når de skal beskrive de kompetente eiere. Flere av respondentene eksemplifiserer dette med at en utvikling i selskapene fordrer at investorene går aktivt inn og bidrar til denne utviklingen. Flere av respondentene bruker også begrepet «aktive eiere», og beskriver her hvordan kompetente



eiere utøver eierstyring. De utdyper at kompetansen brukes både til ressurstilførsel internt og markeds-, nettverks- og legitimeringsaktivitet eksternt.

En av respondentene påpeker at gründerne ofte kan være tilbøyelige til å velge investorer ut fra hvem som betaler mest eller tilbyr lavest utvanning, og at dette kan representere det motsatte av kompetent kapital. En annen av respondentene trekker også frem (equity) crowdfunding som eksempel på det motsatte av kompetent eierskap/kapital.

#### *Gründer som eier*

Respondentene tydeliggjør viktigheten av å ha med gründerne i den forretningsmessige utviklingen av selskapene. Flere av respondentene påpeker at selskap der gründeren har en dominerende eierposisjon og rolle og praktiserer en tydelig eierstyring ofte er de beste investeringsobjektene. Andre respondenter fremhever viktigheten av at gründeren beholder en tilstrekkelig stor eierpost også etter at andre investorer er hentet inn, og påpeker at de anser dette som viktig, for at gründeren skal opprettholde sin motivasjon for videre utvikling av selskapet.

#### *Ansatte som eiere*

Flere av respondentene som arbeider på eiernivå (eierrepresentanter og ressurspersoner) trekker frem viktigheten av at de ansatte har eierskap i selskapet. Eierskap/eierandeler trekkes frem for denne gruppen primært frem som et substitutt til høyere lønn og som en motivasjonsfaktor for de ansatte. Eierandeler trekkes videre frem som et virkemiddel for å redusere risikoen for at medarbeidere slutter i selskapet. Utsagnene handler også i stor grad om at de ansatte skal få «være med på reisen».

Eierskap trekkes imidlertid ikke frem som en vesentlig motivasjonsfaktor fra noen av de daglige lederne eller ressurspersonene som arbeider på mer operativt nivå. Samtidig er alle de tre daglige lederne det er gjennomført intervjuer med hentet inn etter oppstart, og har kun mindre eierandeler (under 5 %) i selskapene de er daglig leder for.

#### *Business angels som eiere*

De fleste respondentene er av den oppfatningen at business angels, eller også kalt forretningsengler, representerer et viktig bidrag til utviklingen av teknologiselskapene. Forretnings-englens teknologifaglige kompetanse og arbeidserfaring trekkes frem som den viktigste innsatsfaktor.

Noen av respondentene utdyper at særlig forretningsenglene må utøve det de benevner som et aktivt eierskap. Denne gruppen investorer trekkes med andre ord frem som viktige bidragsytere i eierstyringen og forretningsutviklingen i selskapene. En av respondentene utdyper at de forhold som er påpekt ovenfor med hensyn til forretningsengler med tidligere arbeidserfaring kan innebære at det innenfor noen forretningsområder ikke finnes personer som kan betegnes som forretningsengler.

Flere av respondentene (som selv er business angels) beskriver sin tilnærming til de investeringene de gjør og hvordan de jobber. De fremhever at de går inn i virksomhet innenfor teknologi og markeder som de selv har erfaring med. De har en begrenset portefølje ut fra sin egen arbeids- og investeringskapasitet. Samtidig har disse personene noe ulikt perspektiv – fra at de oppfatter at jobben deres er å bistå selskapene i en tidsbegrenset periode og deretter gjøre seg selv overflødig til at de (på langsiktig basis) skal arbeider aktivt inn i utviklingen av selskapene. Et par av respondentene tar til orde for at forretningsenglene er viktige både i forhold til å modne den forretningsmessige utviklingen i selskapet og de trekker frem at både gjennom hva de gjør og hvem de er, legger de grunnlaget at selskapet skal få inn nye investorer.

Flere av respondentene påpeker hvilken tidsperiode forretningsenglenes bidrag er størst og at deres bidrag trolig bør ha en form for tidsavgrensning. En av respondentene trekker frem at forretningsenglene kan og bør være bidragsyttere til at selskapet får fremdrift i disse prosessene. Respondentene utdyper imidlertid ikke når og hvordan forretningsenglene bør trappe ned sitt eierskap i selskapene.

#### *Venture/PE som eiere*

For venture/PE-aktørene viser respondentene en mer delt oppfatning av hvordan disse aktørene opererer og hvor viktige de er som investorer i teknologiselskapene. Skillet i oppfatning følger i stor grad hva venture/PE-aktørene beskriver om seg selv og hvordan de øvrige respondentene beskriver dem og deres eierbidrag/eierstyring

De øvrige respondentene beskriver i stor grad de negative sidene ved venture/PE som eierskap. De påpeker at venture/PE-aktørene i for stor grad tar styring på utviklingen i de selskapene de går inn, at de i for liten grad verdsetter og bruker den kompetansen som allerede er i selskapet og at de mangler kompetanse på forhold som anses som viktige for selskapene. Respondentene påpeker at venture/PE-aktørene ofte har en for kort eller knapp tidshorisont for sine investeringer, og at denne typen eierstyring påvirker utviklingen av selskapene sterkt. En av respondentene påpeker samtidig at de finansielle aktørene kommer inn for tidlig og at de går inn tidligere og tidligere, slik at selskapene ikke får anledning til å modnes tilstrekkelig. En av respondentene påpeker at selskapene trolig bør utsette å ta inn venture/PE-aktører, og om mulig posisjonere seg slik at man kan stille tøffere krav i forhandlingene med venture/PE-aktørene.

Hvis vi ser på hvordan venture/PE-aktørene selv beskriver sitt bidrag så samsvarer dette i liten grad med hva de øvrige respondentene gir uttrykk for. Venture/PE-aktørene og respondenter som jobber med dem har en klar oppfatning omkring hva som er deres styrke og kompetanse, og hvordan de gjennom sitt eierbidrag bidrar til utviklingen av teknologiselskapene. De tar selv til orde for at de ut

over å ha mer robust kapital de kan bidra med, har en mer bredspektret kompetanse innenfor flere forretningsdisipliner (produktutvikling, marked, økonomi, finansiering) og at de gjennom lang arbeidserfaring har utviklet forretningsmessig kompetanse for vekst, og at det er her deres eierbidrag trolig er størst.

Respondentene fra denne siden er tydelige på at de ønsker å etablere insentivmodeller som styrker samarbeidet med gründeren. Venture/PE-aktørene er tydelige på at tidsavgrensede engasjementer er en del av deres investerings-/eierstrategi, men flere av respondentene tar til orde for at dette ikke nødvendigvis gir de effektene som noen av de øvrige respondentene har påpekt, men at tidspress heller kan virke disiplinerende for fokus, prioritering og veksttakt. En av respondentene utdyper også at Venture/PE som eierskap kan ha positiv betydning for rekruttering i selskapene og kan bidra til at selskapet tilstrekker seg ressurser og kompetanse som selskapet ellers ikke ville hatt mulighet til å rekruttere.

#### *Industri som eier*

Noen av respondentene utdyper erfaringer med å ta inn industrielle selskap som medeiere i teknologidrevne vekstselskap. En av respondentene tar til orde for at industrielle selskap kan ha tapt noe av innovasjons- og utviklingskraften som skal til for å utvikle teknologiselskapene, og at de blir for passive i sitt eierskap. Andre respondenter utdyper videre at det oppfatter det som vanskelig å skape en win-win situasjon i forhold til denne typen eierskap, på grunn av ulik selskapsstørrelse og forretningsmessige utfordringer.

#### *Eierstrategi og mål for eierskapet*

Noen av respondentene er inne på betydningen av å ha en god og tydelig eierstrategi i teknologiselskapene, og trekker frem at manglende eierstrategi påvirker eierstyringen av selskapene negativt. Respondentene trekker frem behovet for at de ulike eierne har felles målbilder for selskapet, samt en forståelse for hvilken kapital og kompetanse som er nødvendig for å nå disse målene, som vesentlige faktorer for å kunne bedrive en målrettet eierstyring. Noen av respondentene påpeker også effekten av at selskapet mangler en tydelig eierstrategi, og trekker frem at høyt innslag av ansatte og «family & friends» på eiersiden kan medvirke til dette. En av respondentene tar til orde for at denne typen aksjonærer oftere har et urealistisk perspektiv på selskapets kapitalbehov og økonomiske verdi.

Flere av respondentene utdyper at behovet for en avklart eierstrategi øket etter hvert som selskapet får inn flere eiere, og hvordan det kan arbeides for å etablere og forankre tydelige eierstrategier blant eierne i teknologiselskapene. Omforente masterplaner og periodiske eiermøter trekkes her frem som virkemidler. En av respondentene er tydelig på at eierstrategi starter allerede hos gründeren, og tar til orde for at for få gründere er tilstrekkelig bevisst på dette i seleksjon av andre

eiere som de tar inn i selskapet. Samtidig tilkjennegir flere av respondentene at de ikke bruker aksjonæravtaler til å regulere forholdet mellom eierne.

### Eiernes sentrale oppgaver

Respondentene er relativt samstemte om at eiernes viktige oppgaver er å definere forretningsmessige mål, finansiere selskapet samt rekruttere et kompetent styre.

Flere av respondentene fremhever den katalysatoreffekten som ligger i det de betegner som godt eierskap. Respondentene tar tydelig til orde for at eiernes kompetanse og aktive involvering, er vesentlig for selskapenes vekst. Jeg kommer tilbake til hvordan de utdyper praktiseringen på dette punktet, dette under gjennomgangen av styresammensetning og styrerolle.

### Selskapsledelse

Flere av respondentene utdyper praktiseringen av eierstyring og selskapsledelse. De beskriver dette som et samspill mellom gründer, eiere, styret, daglig leder og teamet, og at dette er viktig for utviklingen og vekst i selskapene. En av respondentene oppsummerer samspillet mellom eierskap, styret og daglig ledelse på følgende måte:

*"Vi er en troika, vi tre (styreleder, eierrepresentant og daglig leder) ... som har et felles ønske om å lykkes sinnssykt høyt. Og vi er ikke noe opptatt av eier ... vi prater aldri om eiere. Hva må til for å hele tida få (selskapet) videre. Og det er jeg som er CEO, så det er jeg som ofte gjør de tingene, men jeg får veldig gode innspill. Så er det steinhardt arbeid, døgnet rundt, sju dager i uka... Og hvis man ikke har den gnisten så kan man finne seg noe annet å gjøre. Så det tror jeg kan være avslutningskommentaren. Man må aldri være fornøyd."*

### Styresammensetning

Respondentene er tydelige på at styret i teknologiselskapene i all hovedsak settes sammen av eierne i selskapet. Noen av respondentene tar til orde for at de ser det som naturlig at styret settes sammen av representanter for eierne. Andre respondenter trekker dette frem som en svakhet, og utdyper at dette kan svekke styrets kompetanse samt bidra til utydelige roller. De fleste respondentene utdyper at rekruttering til (eierskap) og styret primært skjer på basis av nettverk og relasjoner. Noen av respondentene reflekterer over at dette kan føre til konsentrasjon av kompetanse og erfaring.

Noen av respondentene utdyper årsaker til denne styresammensetningen. Her trekker de frem at styret i teknologiselskapene har en annen rolle enn styret i andre typer selskap, og at dette påvirker selskapsledelsen i selskapene. At selskapene ofte går med underskudd, at eierne i stor grad finansierer driften og at den forretningsmessige risikoen i selskapene er høyere, trekkes frem som begrunnelser for dette.

Noen av respondentene tar til orde for at det er behov for bredde i den kompetansen som trekkes inn i styret. Her trekkes kompetanse på marked (gjærne internasjonal erfaring), finansiering, organisasjonsutvikling, HR og generell styrekompetanse frem som relevant og nødvendig kompetanse. Samtidig er det mange flere av respondentene som tar til orde for at kompetansen i styret bør være av en slik art at alle styremedlemmene har kompetanse innenfor selskapets teknologi, produkt og marked. Flere respondenter trekker videre frem at kompetansen i styret bør duplisere kompetansen i teamet, slik at styret kan kontrollere og utfordre for eksempel CTO. Et par av respondentene trekker frem at kontinuitet også er et aspekt i forhold til sammensetning av styret i denne typen selskaper. Noen av respondentene tar på den annen side til orde for at behovet for kompetanse endrer seg over tid, og at dette bør ha betydning for styresammensetningen i selskapet.

Flere av respondentene utdyper sine opplevelser av svakheten med å ta inn styremedlemmer som ikke besitter den kompetansen som er beskrevet ovenfor, og dette kan oppsummeres med følgende sitat:

*"Rollen i et styre er å tilføre selskapet noe. Du må sitte der med kunnskap som er relevant for det bedriften holder på med. Da må du kunne noe om det, helst både teknologisk og markedsmessig og ellers. Det betyr at når du skal bemanne et styre, må det være med folk som har peiling. Nå snakker vi om oppstart, ikke sånne selskaper som er generalister og liksom følger med på regler, ber om å få strategidokumenter og alt mulig sånt. Hvis du skal bidra i oppstartsfasen, i teknologidrevne vekstselskaper, som du kaller det, da ender du opp i forretningsbeslutninger som stort sett baserer seg på kapasitet og mulighetene som ligger i teknologien. Da må du skjønne det."*

Et par av respondentene viser til at de av og til inviterer inn eksterne styremedlemmer. Jeg finner samtidig grunn til å bemerke at dette er situasjonen kun i to av de 30 selskapene i utvalget som er analysert innledningsvis.

Noen av respondentene påpeker at den grunnleggende utfordring i rekruttering av styremedlemmer til teknologiselskapene, er selskapenes manglende betalingsevne og -vilje til å honorere styremedlemmene for oppdraget de gjør for selskapet. En av respondentene utdyper også at forutsetningene for rekruttering av eksterne styremedlemmer ikke alltid er samsvarende med selskapets virkelige situasjon, og at eierne kan underkommunisere eller ikke ha et tilstrekkelig realistisk forhold til markeds-, kapital- og organisatoriske utfordringer. Dette kan få eksterne styremedlemmer til å avstå fra å påta seg oppdrag for disse selskapene, basert på den risikoen de opplever at oppdragene kan ha.

### Eierskap og honorar til styreleder og styremedlemmer

De fleste respondentene omtaler det som naturlig at nøkkelpersonell i styret har eierskap i selskapet. Noen tar også til orde for at dersom selskapet får inn en ekstern styreleder, så er det naturlig at han får anledning til å kjøpe seg inn i selskapet. Respondentene gir tydelig uttrykk for at eierskap brukes i stor grad som et substitutt til å betale styrehonorar og som et virkemiddel for å øke personens engasjement i selskapet, på samme måte som eierskap brukes som incentivordning overfor ansatte. En av respondentene har også annen type incentivordninger/avtale relatert til selskapet, gjennom et kontraktsfestet salgsmandat for det selskapet han har styreverv i. Kun et par av respondentene er tydelige på at de mener at et kombinert eierskap/oppdrag og styreverv kan være uheldig. Vedkommende tar til orde for at man da lett kan komme i dilemmaet om han skal passe på selskapet eller eierposten sin.

### Styrets sentrale oppgaver

Respondentene avdekker at de har en relativt bredspektret (og ikke nødvendigvis samsvarende) oppfatning av hva styrets sentrale oppgaver er i teknologiselskapene.

Noen av respondentene tar til orde for at styret må ha ambisjoner for selskapet og at styrets viktigste oppgave er å skape verdier til selskapets eiere. En av respondentene trekker frem at styret er ansvarlig for dialogen med selskapets eiere, og at forankring av veivalg er vesentlig. Ivaretagelse av egenkapitalfinansieringen i selskapene trekkes frem av flere av respondentene. Noen av respondentene trekker frem at rekruttering av daglig leder er blant styrets viktigste oppgaver. Andre respondenter utdyper styrets ansvar for å vedta og etterpå kontrollere at strategi, budsjetter og handlingsplaner for selskapene blir fulgt.

Svært mange respondenter har samtidig hovedfokus på at styrets viktigste oppgave er å følge opp daglige leder og ledelsen i selskapet. Dette beskriver i høy grad respondentenes praktisering av styrearbeidet og styrets oppgave i selskapsledelsen. Flere av respondentene bruker begreper som «aktivt styre» eller «arbeidende styre». Flertallet av respondentene beskriver at dette omfatter aktiv forretningsmessig støtte og operative bidrag i den daglige driften av selskapene. Flere av respondentene utdyper at slik aktiv oppfølging og deltakelse kan skje innenfor markedsarbeid, økonomistyring og organisasjonsutvikling. Dette kan videre skje internt og eksternt. Kun en av respondentene er uenig i at styret skal ha en slik aktiv og ganske operativ rolle i selskapet og at styret skal utfylle administrasjonen. Han er tydelig på at styrets sentrale oppgave er å fastsette strategier og planer og senere kontrollere at disse blir fulgt.

En av respondentene trekker også frem at styret har en funksjon i exit-prosesser, der hele eller deler av aksjene i selskapet skal overføres til andre investorer.

Respondentenes perspektiver på styrearbeid kan eksemplifiseres gjennom følgende sitat:

*"Men eierskapet ellers er jo ... det er jo aktive. Altså, altfor mange tror jo at styret ... ja, det som er viktig i styret, styremøtene, det er jo bare tull. Det er jo bare en oppsummering av ... sånn strukturert fot i bakken, men det er jo jobbinga imellom styremøtene som er det viktige for et styre i sånne selskaper. Altså det å være sparringpartner for administrasjon og lederteamet. Altså, det er jo det viktige. Og sikre at de bruker tida på det som ... holder fokus og bruker tida på det som er langsiktig rett."*

### Styrearbeid

Flere av respondentene utdyper styrets funksjon som et kollektivt organ, og at det må arbeides aktivt for at styret skal jobbe godt sammen. Noen av respondentene tar til orde for at styret må få jobbe sammen over tid, og at skifte av personer i styrene er negativt for samarbeidet. Dissens i styret trekkes frem av enkelte av respondentene som negativt for veksten i selskapene. Andre trekker frem takhøyde og gode diskusjoner som vesentlige kvalitetsstrekk som understøtter gode beslutninger og god selskapsledelse.

En av respondentene (som er daglig leder) fremhever at han har mest nytte av å drøfte strategiske veivalg med styret samt få sparring/støtte på tøffe beslutninger han som daglig leder må ta.

En av respondentene påpeker at en del styrer har et stort behov for å ta beslutninger, og at dette blir «skudd fra hofta». Han tar videre til orde for at slik praksis undergraver oppbyggingen av en god kultur mellom styret og administrasjonen, der administrasjonen forbereder og presenterer og der styret får satt seg ordentlig inn i saker før beslutninger tas. En slik praksis for selskapsledelse, er det samtidig ingen av de øvrige respondentene som utdyper.

Noen av respondentene påpeker behovet for noen formelle rammer for styrets arbeid. Her trekker de frem møtekultur, at de som styreleder blir litt formelle overfor daglig leder når de først har styremøter og hvem og hvordan styrevedtak skal utformes. Hoveddelen av respondentene er samtidig tydelige på at styrets rolle og arbeidsform er av mer uformell karakter i disse selskapene. Slike uttalelse samsvarer også relativt godt med den aktive oppfølgingen som mange fremhever som styrets viktigste oppgave. Samtidig tydeliggjør de at hovedtyngden av styrearbeidet skjer utenfor de formelle styremøtene.

### Styreleders rolle

Flere av respondentene reflekterer rundt styreleders rolle og påpeker hva som har vært motiverende for at selskap har rekruttert ekstern styreleder. Noen av respondentene tar også til orde for at styreleder ikke bør representere noen av eierne. Styreleders rolle som bindeledd mellom de ulike eierne eller «eksterne alibi» trekkes i disse tilfellene frem.

Styrene i de tre selskapene i studien er i all hovedsak satt sammen av representanter for selskapets eiere. I alle tre selskapene er det imidlertid hentet inn en ekstern styreleder. Bakgrunnen for at hver av disse personene ble rekruttert er imidlertid ulik for de tre selskapene. I ett av selskapene er ekstern styreleder rekruttert på basis av en eksisterende relasjon til majoritetseier. I ett av selskapene er styreleder rekruttert basert på at hans bistand var ønsket i en prosess for salg av selskapet. I det tredje selskapet er styreleder rekruttert etter at eier hadde utarbeidet en eierstrategi og en kravspesifikasjon. I dette selskapet ble det også gjort bruk av ekstern rekrutteringsrådgiver. To av de tre styrelederne er i forbindelse med/i etterkant av rekrutteringen tilbudt å kjøpe seg inn med en eierpost i selskapet.

En del respondenter, hovedsakelig personer som selv sitter som styreledere, har klare oppfatninger omkring hva rollen som styreleder innebærer og hvilke oppgaver som er sentrale. Her trekkes dialog med eiere frem som en sentral oppgave for styreleder. Andre respondenter tar til orde for at rådgivning og mentoraktivitet i forhold til daglig leder og teamet, er vesentlige oppgaver for styreleder. Begrep som «tett på» brukes av flere, og flere av respondentene refererer til at de er arbeidende styreleder. Noen av respondentene trekker frem at styreleder har en rolle i nettverks- og relasjonsskapende arbeid for selskapet. Arbeid opp mot kunder og bank trekkes her frem som eksempler. En av respondentene utdyper at styreleder kan ha en viktig rolle i utvikling av gründerens rolle og posisjon i organisasjonen. Tillitsforholdet mellom styreleder og gründer trekkes frem, samt styreleders bidrag til å bygge opp en riktig lederstruktur og organisasjon rundt gründeren.

En av respondentene tar på den annen side avstand fra at styreleder skal ha en slik aktiv rolle, internt og eksternt. Han viser til at dette er praksis i USA, men at dette ikke samsvarer med norske forhold.

Noen av respondentene trekker frem at det er mangel på kompetanse om hva styrelederrollen faktisk innebærer hos mange styreledere i teknologidrevne vekstselskap. En respondent trekker dette også videre til kompetansen hos de daglige lederne, og påpeker at det også her mangler kompetanse på hvordan man skal forholde seg til et styre.

Få av respondentene er tydelige på styreleders rolle som leder for kollegiet styret og at styreleder har et særskilt ansvar for at styret avholder styremøter og får behandlet de riktige sakene og med et tilfredsstillende saksunderlag og korrekt protokollføring.

#### Daglig leder i styret

Mange av respondentene har et utydelig forhold til om daglig leder skal eller ikke skal ha rolle i styret i selskapet. Det er kun en av respondentene som er tydelig på dette punktet, og vedkommende tar til orde for at dette er to ulike roller og at disse ikke skal blandes.



## Om daglig ledelse og team

### Gründere

Gründerens kompetanse og rolle i teknologiselskapene utdypes av de fleste respondentene, og innenfor de fleste av problemstillingene. De fleste respondentene er tydelige på at gründeren/gründerne er en viktig premissgiver for utviklingen av teknologiselskapene, og hvordan gründerens styrker og svakheter kan være førende for forretningsutviklingen i selskapene. Respondentenes utsagn dokumenterer samtidig at gründerens rolle i selskapene ikke er uproblematisk, og at denne kan påvirke både eierstyring og selskapsledelse.

### Gründerens styrker

Flere av respondentene påpeker styrkene til gründeren. Gründerens teknologiske fagkompetanse trekkes frem som den sentrale styrken og som en kritisk suksessfaktor for vekst. Personlig kompetanse og drivkraft til forretnings- og organisasjonsutvikling er et annet aspekt som trekkes frem. Noen av respondentene tar til orde for at gründerens personlige egenskapene er viktigere enn gründerens faglige kompetanse. Respondentene beskriver her i stor grad gründeren som operativt involvert i den daglige driften av selskapet. En av respondentene beskriver de karaktertrekkene de ser etter hos gründerne:

*"Det er noe med «drive» og «passion», du er litt halvtullede. På en god måte. Du har en eller annen form for dedikasjon som er veldig sterk, og selvfølgelig tro på produktet.... Noen av de gründerne vi snakker om er de råeste kommersielle hodene som går på denne jord. Der vil jeg si at, kanskje er det preget av at vi er i en litt senere fase.... at de som er der du beskriver, kommer kanskje ikke så veldig raskt i den fasen vi er i. Jeg vil si at lykkes du som gründer og i å ta et selskap opp i den størrelsen vi må se før vi investerer, da er du stort sett flink på produktet, flink på markedsføring, flink på salg. Du er flink på kommersiell tenking. Du er ikke komplett, men nesten. Du er ganske tverrfunksjonell og kan bygge noe rundt deg som er det."*

### Gründerens svakheter

De fleste respondentene er på den annen side enda tydeligere på mulige begrensninger og svakheter hos gründeren. De fleste respondentene forutsetter at gründeren er teknolog. Gründerens mulige ensidige fokus på teknologi trekkes frem som en begrensning av noen av respondentene. Manglende evne til å avgrense fokus eller styre forretningsutviklingen i den retning der det forretningsmessige potensialet er størst, er egenskaper som andre respondenter trekker frem.

En annen svakhet som trekkes frem er gründerens manglende evne/kapasitet eller ønske om å slippe andre til i styringen av selskapet. Noen av respondentene utdyper og beskriver hvordan gründerens perspektiver og prioriteringer styre rekruttering til selskapet. Flere av respondentene påpeker at

gründeren kan tendere til å rekruttere ressurser som har kompetanse som ligner på hans egen. Andre påpeker at gründere kan tendere til å rekruttere ressurser de kan styre.

En av respondentene påpeker at de svakhetene som er beskrevet, materialiserer seg gjennom at gründeren selv fyller alle eller mange av rollene i selskapet (eier, styreleder, daglig leder og teknologisk utviklingssjef), og at dette i stor grad påvirker selskapsledelsen i selskapene.

#### *Utvikling i gründerens rolle i selskapet*

Respondentene er videre tydelige på at gründeren kan og skal bekle ulike roller i selskapet gjennom selskapets utviklingsløp. Respondentene utdyper at det er særlig i overgang mellom ulike roller/posisjon at utfordringene i forhold til gründeren kan materialisere seg. Flere av respondentene trekker frem at aksept fra gründeren for at selskapet har behov for annen type kompetanse for å styrke forretningsutviklingen, er vesentlig for å fremme veksten i selskapene. Flere av respondentene utdyper også hva konsekvensen av at gründerens svakheter og gründerens rolle ikke håndteres, og påpeker at denne typen aksept, både i forhold til å foreta et skifte av daglig leder og i forhold til å slippe til andre investorer ofte kan være vanskelig. En av respondentene er tydelig på at gründeren kan være en årsak til at man velger å ikke investere i selskaper. Han tar til orde at de helst investerer i selskap med gründer-team fremfor selskap med en enkeltstående gründer.

Noen av respondentene har refleksjoner om at en gründer kan ta deler av utviklingsløpet, men at gründeren på et eller annet tidspunkt blir det de benevner som trøtt eller mett. De peker her på bredden av roller og kompetanseområder som gründeren gjerne fyller i selskapets startfase. Dette aspektet trekkes også frem i forhold til videre vekst. Her påpekes at gründeren vet hva vekst «koster» og at når selskapet begynner å tjene penger, så orker de ikke å utsette seg for den typen arbeid som må til for å skape videre vekst.

I alle de tre selskapene som inngår i intervjuene har gründer trådt til side og har overlatt daglig ledelse til en ny daglig leder. Refleksjonene disse nye daglige lederne gjør, står i så måte i kontrast til de synspunktene som fremmes fra mange av respondentene. Alle disse daglige lederne trekker frem at de har et godt samarbeid med gründer, og at gründer fortsatt spiller en viktig rolle i teknologiutviklingen i selskapet. Samtidig påpeker de at gründeren kan utgjøre en vesentlig faktor i kultur og beslutningsprosesser i selskapene, og passiv motarbeidelse fra gründeren trekkes frem som en måte dette skjer på.

#### *Rollen som daglig leder*

Flere av respondentene utdyper at daglig leder i en liten organisasjon er nødt til å ivareta en bredt sett av arbeidsoppgaver for å ivareta selskapets behov og prioriterte oppgaver. Samtidig er flere av respondentene tydelige på at rollen som daglig leder i disse teknologidrevne vekstselskapene utvikler

seg etter hvert som selskapet utvikler seg, og at dette er et viktig trekk ved selskapsledelsen i disse selskapene.

I alle de tre selskapene er det rekruttert en annen daglig leder enn gründer/gründerne av selskapet. Respondentene tydeliggjør samtidig at tilnærmingen til rekrutteringsprosessen har vært ulik. En av de daglige lederne var en gammel kollega av lead investor, en av de daglige lederne hadde vært markedssjef i selskapet og tok over da gründer trakk seg ut av daglig drift og den siste daglige lederen er rekruttert ved hjelp av eksternt rekrutteringsselskap i forbindelse med at et PE-fond kom inn som ny storeier i selskapet.

En av respondentene oppsummerer rollen som daglig leder og hva denne innebærer, og dette oppsummerer litt av spennvidden i denne rollen:

*" ... den kandidaten ...må på en måte stå støtt. For det er noen humper på veien når du skal bygge et stort konsern. Så jeg følte de var ganske tydelig på at du må tåle å få hårføneren, rett og slett... Og så må du tåle å ta avgjørelser uten å vite alt 100 %. Du må ha den ryggraden og erfaringa."*

#### Daglig ledelse og daglig leders sentrale oppgaver

Utsagnene fra respondentene i de tre selskapene indikerer at de tre daglige lederne har relativt ulik bakgrunn, og har ganske ulik tilnærming til hva de ser på som sentrale oppgaver for seg selv som daglig leder. Den ene har teknologisk bakgrunn, og beskriver at han arbeider ganske operativt med teknologi og teknisk salg. Den andre beskriver at selskapet er lite og at han egentlig er litt involvert i «alt» selskapet jobber med. Den tredje beskriver i større grad at hans viktigste jobb er å bygge og utvikle organisasjonen/teamet.

Mange av respondentene har synspunkter på hva de sentrale oppgavene til daglig leder er. Men på lik linje med beskrivelsen av styrets sentrale oppgaver, så er det en differensiering i hva respondentene trekker frem som de mest sentrale oppgavene til daglig leder. Realisering av de strategier og mål som er trukket opp for selskapet av eierne og styret, trekkes frem som en av de sentrale og overordnede oppgavene av noen av respondentene. Daglig leders arbeid for å bidra til å identifisere strategiske mål og utarbeide grunnlagsdokumenter for fastsettelse av strategier, forretningsplaner eller budsjetter nevnes på den annen side ikke av noen av respondentene.

Noen av respondentene påpeker at daglig leder kan ha synspunkter som kan avvike fra eier og styret, og at dette kan påvirke daglig leders adferd og håndtering av ulike problemstillinger. Her trekkes for eksempel frem daglig leders syn på salg av selskapet/vesentlig eierposter som aspekter eierne og styret må håndtere i relasjon til daglig leder.

Relativt mange av respondenter har imidlertid vært mer opptatt av å tydeliggjøre svakheter i daglig leders kompetanse samt avgrense hvilke oppgaver som skal inngå i daglig leders sentrale oppgaver. Dette er ganske vesentlig for hvordan respondentene beskriver at selskapsledelse skjer i teknologiselskapene. Finansiering trekkes her frem som en type oppgave enkelte av respondentene mener at daglig leder ikke skal befatte seg med. Regnskap er et annet område noen respondenter tar til orde for at andre enn daglig leder skal håndtere. Teknologit utvikling og salg trekkes på den annen side frem som daglig leders kjerneoppgaver.

Noen av respondentene utdyper daglig leders forhold til styret i selskapet, og det er enighet om at daglig leder skal forberede saker og presentere disse for styret. Samtidig trekker flere respondenter frem at de daglige lederne ofte ikke er dyktig nok på dette området, og at dette påvirker forholdet mellom styret og daglig leder. Andre tar til orde for at det er mer hensiktsmessig med en mer uformell og dag-til-dag dialog mellom henholdsvis eiere, styre(leder) og daglig leder enn gjennom formelle styremøter.

#### Teambygging

Respondentene utdyper i stor grad hvor viktig teamet er for selskapets vekst. De fleste er enige om at et sterkt team er viktig. Dedikasjon og høy arbeidsinnsats i teamet trekkes frem som viktige faktorer.

Et par av respondentene er tydelig på at oppbygging av et slagkraftig og gjennomføringsdyktig team er en av daglig leders mest sentrale oppgaver. En av respondentene beskriver dette som å være «samlende pappa». En annen beskriver dette som å «vanne blomstene». Men det er ikke mange av de øvrige respondentene som eksplisitt trekker frem dette aspektet som daglig leders mest sentrale oppgave.

Flere av respondentene reflekterer samtidig over hvordan disse teamene bør bygges opp og hvilken kompetanse som er ønsket. Et par av respondentene poengterer at deres viktigste jobb er å rekruttere en daglig leder, og at videre rekruttering til teamet i stor grad styres av denne personen. I disse uttalelsene utdyper de samtidig hvilke kompetansekrav som de mener må ligge til grunn. Flere tar til orde for at daglig leders preferanse for personer og kompetanse er avgjørende for oppbyggingen av teamet i disse selskapene. En del av respondentene reflekterer samtidig over hvordan teamene bør bygges opp og flere av respondentene tar til orde for at eierne/styret må gå aktivt inn i rekruttering og utvikling av teamet.

Andre respondenter har fokus på arbeidsmetodikk og tilnærming som områder der teamet må arbeide aktivt. Målbilder, konkrete handlingsplaner og strukturering av arbeidet trekkes her frem av flere. Flere av respondentene utdyper hva de legger i roller og struktur i teamene, og trekker frem at

mangel på klare roller og ansvar i teamene, mangel på strukturert arbeidsmetodikk og manglende milepælsplaner kan være viktige faktorer for hvorfor teamene ikke oppnår vekst i selskapene.

Flere av respondentene utdyper samtidig at rekruttering av daglige ledere og andre teammedlemmer i disse selskapene i stor grad gjøres gjennom rekruttering i egne personlige nettverk. En av respondentene tar samtidig til orde for at det i en oppstartfase ikke er nødvendig å ansette de personene som skal arbeide i teamet, men at ressurser i stedet kan leies inn. Et slikt synspunkt eller praksis understøttes ikke av de øvrige respondentene.

## Kompetanse

### Viktigheten av kompetanse

Flere av respondentene er tydelige på viktigheten av å bygge organisasjon, og at formålet med dette er å realisere forretningsutviklingen. Utsagnene omfatter en rekke aspekter ved selskapsledelse og organisasjonsutviklingen og hvilken kompetanse som er nødvendig for å realisere dette utviklingsløpet. Noen av respondentene påpeker koblingen mellom investorer og kompetanse som en faktor som er vesentlig for vekst i disse selskapene. Organisasjonsutvikling beskriver respondentene i stor grad som det å rekruttere ressurser til å fylle nye nøkkelroller i selskapene. Kompetanse er et moment som går igjen hos de fleste respondentene når de skal belyse hvem disse nøkkelressursene bør være og hva de skal gjøre.

### Hvilken kompetanse

De fleste respondentene er på et overordnet nivå enige om at kompetanse til å ta noe fra å være et prosjekt eller en teknologisk idé må være der. Noen av respondentene utdyper at kompetansekravet er sammensatt, og at teknologikompetanse bare utgjør en liten del av kompetansen som selskapet trenger. Et flertall av respondentene fremhever samtidig viktigheten av formalkompetanse. Her trekker respondentene nesten utelukkende frem viktigheten av teknologifaglig utdanning. De samme respondentene trekker i stor grad samtidig frem behovet for gjerne lang eller bred teknologisk arbeidserfaring. Som relevant arbeidserfaring trekkes frem erfaring fra tilsvarende type teknologi, tilsvarende type teknologiselskap og tilsvarende type teknologidrevne markeder. Dette kompetanseperspektivet begrunnes med at selskapene i stor grad jobber med forskningsbasert «deep tech» og at mangel på teknologibakgrunn hos selskapets nøkkelpersoner vil svekke selskapet i møte med kunde og marked.

Noen av respondentene er samtidig inne på at det i Norge og Trondheim er mangel på personer som har bred arbeidserfaring fra tilsvarende teknologiske vekstselskaper, og at dette gjør rekruttering vanskeligere.

Respondentene i utvalget som hadde teknologisk utdanning, var videre mye tydeligere på nødvendigheten av teknologisk kompetanse enn de øvrige respondentene. Mindretallet av respondentene tar på den annen side til orde for at teknologiutdanning og -erfaring ikke nødvendigvis er påkrevd kompetanse. Det er samtidig verdt å merke seg at disse respondentene ikke har teknologifaglig utdanning:

*Ingen av dere er sivilingeniører eller har med kompetanse på kjerneteknologien. Hverken leading eier, styreleder eller administrerende direktør. "Men er ikke det interessant? Og nå sitter jeg midt oppi det sjøl, men der har du en god case å skrive om, for hva må egentlig til for å lykkes? Kanskje er vi satt sammen som et bra team (eierrepresentant, styreleder og daglig leder). Og da er spørsmålet, hva er det egentlig du trenger å ha i ryggsekken? Trenger du å være så søkke god på at den pakninga skulle være der...?"*

Flere av respondentene som fremhever behovet for teknologisk kompetanse, er samtidig inne på viktigheten av ulik kompetanse i selskapene, og at mangel på bredde i kompetansen kan påvirke utviklingstakten i selskapene. Områder som markeds- og salg, økonomistyring, prosjektstyring og kontraktsforhandling trekkes frem av respondentene som relevant kompetanse. Samtidig tar hoveddelen av respondentene til orde for at denne typen kompetanse først vil ha relevans for selskapene i senere utviklingsfaser, når selskapene har oppnådd vekst.

Flere av respondentene er inne på hvor viktig FoU miljøene er for tilgangen på teknologi som kan gi grunnlag for teknologidrevne vekstbedrifter. Respondentene er samtidig ikke samstemte om hvilket bidrag disse miljøene gir til den forretningsmessige veksten i selskapene. Noen av respondentene er av den oppfatning at TTO-miljøene gjør en god jobb innenfor sin rolle og sitt oppdrag. Andre respondentene utdyper at FoU-miljøene har svakheter, og at disse primært ligger i evnen til å se hvordan teknologien kan kommersialiseres. Noen av respondentene påpeker også at selv om ideen har opphav i FoU-miljøene, så er det ikke åpenbart at opphavspersonen skal/vil ha en sentral operativ rolle i teknologiselskapet. Dette begrunnes med at en professor i fast stilling ved NTNU ikke vil slutte i sin stilling for å gå inn i et oppstartselskap.

Noen av respondentene er av den oppfatning at nettverk mellom de ulike teknologiselskapene kan ha betydning for veksten i selskapene, og påpeker viktigheten av at teknologibedriftene lærer av hverandre. Andre påpeker viktigheten av at nyutdannede får bistand fra ressurser med mer erfaringsbasert kunnskap.

#### Mindre relevant kompetanse

Samtidig gir en stor andel av respondentene tydelig uttrykk for at ikke all type kompetanse er like relevant for disse selskapene. Dette fremgår av den kompetansen som ovenfor er beskrevet som

relevant av respondentene. Dette fremgår videre i forhold til når respondentene mener at annen kompetanse er relevant. Flere av respondentene kommer samtidig med klare utsagn og påstander om kompetanse som de mener ikke er relevant eller har mindre relevans for denne typen selskaper. Dette omfatter utsagn om et relativt bredt spekter av ressurser, og omfatter både utdanning og arbeidserfaring:

- Utdanning innen industriell økonomi trekkes frem som en kvasi-utdanning, der kandidatene mangler forståelse for viktige teknologiske aspekter ved virksomhetene. En av respondentene kommer videre med påstand om at det er ikke mulig å utdanne gründere, og satsinger som NTNU Entreprenørskolen er feilslått.
- Personer som ikke har teknologisk kompetanse, fungerer dårlig i disse selskapene fordi de mangler forståelse og bare stiller spørsmål om hva man burde gjort annerledes. Her trekkes arbeidserfaring fra bank/finans samt etablerte virksomheter frem som to typer arbeidserfaring som har liten relevans. Her trekkes det videre frem at dette omfatter flere typer roller - som rådgivere, i teamet i styret og i eierskap i selskapene.

Et par av respondentene trekker frem manglende kompetanse i styrene på hva styrets rolle er som et mulig problem i disse selskapene. En annen av respondentene trekker frem samhandlingen mellom henholdsvis eierrepresentant, styreleder og daglig leder som en viktig drivkraft for vekst i selskapet.

De karaktertrekkene og egenskapene respondentene oppstiller for ønsket/påkrevd kompetanse, er i stor grad gjennomgående uavhengig av hvilken rolle eller funksjon ressursen skal fylle i selskapene. De er videre gjennomgående i forhold til hvilken utviklingsfase selskapene er i. Noen av respondentene er inne på kompetanse som skal inn «senere», men utsagnene indikerer at dette først vil være når utvikling er gjennomført og selskapet er over i en mer industriell moden fase der selskapet stort sett skal forvaltes og ikke utvikles.

#### *Forretning- og markedsutvikling*

Alle de 14 respondentene trekker frem markeds- og kundefokus og kompetanse om dette som en forutsetning for vekst i selskapene. De fleste av respondentene snakker ganske mye om dette. Dette trekker flere av respondentene frem som sentralt for eierstyring og selskapsledelse.

#### *Fotutsetninger for vekst*

De fleste av respondentene tar til orde for at teknologidrevet forretningsutvikling avviker fra annen type forretningsutvikling, og at dette må påvirke både eierstyring og selskapsledelse i selskapene.

Flere av respondentene utdyper at utvikling av teknologidrevne vekstvinnere er ressurskrevende og at mange aktører trolig undervurderer flere faktorer som medvirker til dette. Tid, forståelse for

utviklingsløp og teknologiens iboende skaleringspotensiale trekkes frem som vesentlige forutsetninger for vekst.

Respondentene påpeker at teknologiselskapene som lykkes med vekst, er de som har kunde og marked i fokus, og som lar dette være styrende for utviklingen av selskapet. Flertallet trekker frem at dette fokuset og styringen av ressursbruk må være til stede også i selskapets tidlige utviklingsfase, og at kunde- og markedsarbeid ikke er noe som tidsmessig kan og bør igangsettes først etter en lengre teknisk utviklingsfase. En del av respondentene påpeker videre at selv om tilgang til midler fra Forskningsrådet og Innovasjon Norge er bra, så kan dette for noen av selskapene bidra til at selskapene ikke har tilstrekkelig kunde- og markedsfokus.

En av respondentene kommer med følgende sitat som eksemplifiserer hvordan de vurderer vekst når de skal investere:

*"Et av våre investeringskriterier er kontinuerlig vekst. Hvorfor har vi det? Fordi det viser at det er noen mekanismer som fungerer. Blant annet at det er attraktivt, og at det er mulig å få nye kunder. Vi er veldig skeptiske til selskaper som ikke vokser. De kan godt vokse litt, brette opp veksten. Men hvis det bare er nullvekst eller kontraksjon, da er det galt."*

#### *Faktorer som hindrer vekst*

Respondentene utdyper til sammen et sett av faktorer som kan være til hinder for eller bremse utviklingen av teknologiselskapet og den markedsmessige gjennomslagskraften.

Flere av respondentene er inne på at teknologidrevet forretningsutvikling kan bli for komplisert, og der behovet for teknologisk finjustering går ut over det markedet etterspør eller har betalingsvillighet til. Andre respondenter peker på at teknologien ikke i tilstrekkelig grad er skalerbar eller at produkt/markedsområdet er for snevert. Samtidig deler ikke alle respondentene synspunktet om at en ide kan være for snever, og noen av respondentene tar til orde for at teknologien må være spiss, og unik for at selskapet skal ha konkurransekraft.

En av respondentene peker på at «marked» ikke er en stabil størrelse, men at markedene i større og større grad utsettes for disruptiv utvikling og at dette får betydning for selskapene. Flere respondenter påpeker at selskapene ofte blir værende lenge i en teknologistyrt utviklingsfase, og at dette kan påvirke både ressurser og fokus i selskapene. Dette omfatter både prioritering av ressurser og tid.

En av respondentene påpeker at avgrensning i selskapets fokusområde, kan bidra til å redusere tids- og ressursbruk. Flere av respondentene peker på at de opplever av evnen til å standardisere og industrialisere er begrenset, og påpeker at selskapene i for stor grad bedriver skreddersøm til



enkeltstående kunder fremfor å standardisere og industrialisere produkter inn mot mer robuste markeder. Et annet problem som trekkes frem er at selskapene kan ha problemer med å definere produktet som ferdig og klart for markedet, og dette påvirker kommunikasjonen med potensielle kunder i negativ retning.

Noen av respondentene påpeker viktigheten av at markedet og selskapets fokus må være internasjonalt. Flere påpeker samtidig at en internasjonalisering i stor grad bør bygges opp med egne ressurser og organisasjon fremfor gjennom partner-, nettverks- eller forhandlermodeller. Det belyses også at dette har sammenheng med at produkt- og tjenester i liten grad er standardiserte. Samtidig påpeker andre respondenter at det er behov for konsentrasjon innenfor segmenter og markeder der vi fra Trondheim og Norge har muligheter og et marked til å lykkes i.

#### *Er teknologiselskapene i Trondheimsregionen tilstrekkelig markedsorienterte?*

Flere av respondentene reflekterer rundt dette spørsmålet og er inne på at en gründer og et selskap med teknologisk opphav og fokus kan ha problemer med å være tilstrekkelig kunde- og markedsrettet. Respondentene er samtidig uenig om problemstillingen markeds- og kundeorientering gjør seg gjeldende for mange av teknologiselskapene i Trondheimsregionen og om dette har sammenheng med eierstyring og selskapsledelse i selskapene.

For å illustrere dette tar jeg med tre sitater som viser spredningen i utsagnene om forretnings- og markedsutvikling og oppfatningen av hva som beskriver teknologiselskapene i Trondheimsregionen:

*"Du har teknologen, som bare drømmer om å få finansiert opp teknologiprojektet sitt. Og så har du selgeren, vi treffer en del av dem, de har et håp om å ha et produkt å selge, og de er kjempegode til å selge, de kan selge nesten hva som helst, men de har ingen evne til å selge det som de klarer å utvikle etterpå.... Og så har vi den tredje typen, det er entreprenøren som først og fremst bare er opptatt av å bygge en butikk, så han klarer å levere varene.... Dette er kun en subjektiv vurdering basert på dem jeg møter, men jeg tror jeg møter åtte ingeniørgründere, én selgergründer og én entreprenørgründer blant de selskapene, i hvert fall blant dem som er i tidligfasen."*

*"Og så kan man jo si at disse tradisjonelle unnskyldningene med at teknologiselskapene har fokus på teknologi, men glemmer salg og har for dårlig representasjon på salgssida, for lite merkantilt drevet og dårlige strategier – ja, det stemmer sikkert bra, men hvis en teknologi er god nok og ønsket nok av markedet, da blir den fort stor."*

*"Det er ikke rart i en ingeniørtung by som Trondheim, hvis det er mange teknologidrevne prosjekter. Det er på en måte karikaturen av en god gründer, at man skal tro at man har*

*funnet opp det som hele verden har behov for, og så skal det skal selge seg selv... en Trondheimsmyte. Det er veldig vanskelig å si at det er situasjonen, for det er veldig mange oppegående, dyktige og bevisst folk. Jeg er litt skeptisk til denne tanken om at vi er så lite markedsorienterte, at det er det som svikter."*

Et par av respondentene tar til orde for at teknologiselskapene kan ha mye å lære fra andre typer næringer med hensyn til å profesjonalisere innovasjons- og produktutviklingsløp. Dette er samtidig respondenter som ikke har teknologifaglig utdanning og som har mer industriell arbeidserfaring.

### Om selskapene

Respondentene i de tre selskapene har også kommet med konkrete vurderinger og refleksjoner på status og utvikling i de selskapene de selv er engasjert i. Dette omfatter eierskap, fase, oppfatninger omkring selskapets marked og markedssituasjon og refleksjoner og planer for den videre utviklingen av selskapene, og hvordan dette henger sammen med eierstyring og selskapsledelse i selskapene. Jeg har funnet det hensiktsmessig å samle dette materialet i et eget avsnitt.

### Selskap A

Selskapet er etablert på slutten av 1990-tallet. Respondentene beskriver at selskapet har hatt et relativt stabilt eierskap gjennom opp mot 10 år med 10 enkeltaksjonærer. Aksjene er fordelt med en 1/3 på hver av henholdsvis gründere, en forretningsengel og et industrielt selskap. De beskriver eierskapet som aktivt, at styret er satt sammen av eiere og at daglig leder er operativ innenfor primært teknologiutvikling og teknisk salg.

Ingen av respondentene reflekterer på om en endring i eierskapet kunne ha påvirket selskapets utvikling og vekst eller om eierskap eller selskapsledelse påvirker selskapets veksttakt.

Respondentene er samstemte om at de er usikre på hvilken fase selskapet egentlig er i. De påpeker at selskapets alder tilsier at selskapet bør være ute av etableringsfasen. Samtidig trekker de frem at selskapet samtidig fortsatt er et gründer/tidligfaseselskap, da de fortsatt har høy fokus på teknologisk utvikling. Respondentene er videre relativt samstemte på hvilket marked selskapet opererer i, og hvilke muligheter og begrensninger markedet gir. De gir uttrykk for at selskapet befinner seg i et nisjemarked, og at potensialet for omsetningsvekst er begrenset.

Respondentene er videre relativt samstemte om hvordan selskapet har gjennomført sitt markedsarbeid. De trekker samtidig frem at selskapet er en prosjektorganisasjon og at innsalgsprosessene er lange. Dette gjør at selskapet bruker mye tid på innsalg og leveranse, og at selskapet trolig har hatt for lavt fokus på nysalg når de er inne i et prosjekt, fordi de ikke har kapasitet til dette. Selskapet påpeker selv forhold som er til hinder for selskapets vekstpotensial. Her trekkes frem at selskapet har en smal produktportefølje, at selskapet i stor grad driver med prosjektsalg av

produkt og at de i stor grad bedriver skreddersøm til den enkelte kunde. Respondentene trekker frem økt markedsaktivitet mot eksisterende kunder og gjennom å bruke eksisterende kunder som referanser, som forhold som kan bidra til vekst i selskapet.

Selskapet er selv av den oppfatning at de har jobbet målrettet med å produktifisere teknologien. Samtidig presenterer respondentene at muligheter som salg av teknologien/produkt i andre markeder enn det som har vært selskapets kjernemarked, gjennom å bruke partnermodeller for å øke markedsflaten eller gjennom en dreining fra produktsalg til tjenestebasert salg ikke har vært utredet før nå i de siste 1-3 årene, og der kun salg i et annet marked og partnermodeller for å realisere dette konkret er fulgt opp. Samtidig har selskapets eiere kommet til enighet om å igangsette salgsprosesser, uten at de ovennevnte forretningsmulighetene er utredet nærmere. Eierne jobber her for at selskapet i sin helhet skal selges til nye eiere. De er samtidig ikke tydelige på hva slags ny eier de ser for seg at skal kjøpe selskapet.

#### Selskap B

Selskapet er etablert på midten av 2000-tallet. Respondentene beskriver at selskapet har en relativt stabil eiermasse etter at en venture-aktør kom inn rundt 2010. Selskapet har videre et relativt høyt antall aksjonærer, med i overkant av 40 eiere. Aksjene er fordelt mellom passive investorer, en ventureaktør og gründer/ansatte. Passive investorer eier mer enn 50 % av selskapet, og blant ansatte gruppen sitter en rekke personer som ikke lengre er aktive i selskapet med aksjer.

Respondentene er relativt samstemte om at mangel på kapital har vært en faktor som i vesentlig grad har begrenset selskapets vekst. Samtidig gir eierrespondenten i selskapet gir relativt klart uttrykk for at dette ikke har vært en investering som har samsvart med deres forventninger til selskapet.

Det har de seneste årene vært gjennomført endringer i styret i selskapet. Respondentene beskriver at dette har påvirket styrets kapasitet til å trekke opp strategier og handlingsplaner samt tydeliggjøre grensesnittet mellom styret og daglig ledelse på en måte som har vært positiv for veksten i selskapet.

Respondentene utdyper hvordan dette har bidratt til å profesjonalisere selskapsledelsen. De utdyper at selskapet har utviklet seg fra et hardware-selskap til et software-selskap. En av respondentene gir imidlertid uttrykk for at han ikke kjenner denne utviklingen, og hvordan dette kan være forklaringsvariabel for selskapets (manglende) veksttakt. Respondentene er i stor grad samstemte om hvilken fase selskapet befinner seg i, og at de mener at selskapet befinner seg i vekstfase. Samtidig tilkjenner de at konverteringen fra hardware-selskap til software-selskap har tatt tid, og at denne konverteringen trolig ikke er sluttført enda, og at dette over flere år har bidratt til å svekke veksten i selskapet. Respondentene er relativt samstemte om at selskapet har oppnådd den

markedsmessige posisjonen de ønsker seg, og at denne posisjonen kan være plattform for videre vekst. Dette er en posisjon der selskapets teknologiplattform kan og skal integrere med en rekke hard-ware aktører. En av respondentene utdyper også at selskapet har etablert en skalerbar distribusjonsform gjennom aktiv bruk av forretningspartnere, som arbeider inn i ulike geografiske og bransjemessige markeder.

Respondentene påpeker videre at en manglende modenhet og betalingsvillighet i markedet også har vært en begrensende faktor. Samtidig påpeker to av respondentene at selskapet har fokusert sin markedsaktivitet innenfor et relativt smalt markedssegment. Og at det er først når ny daglig leder kom inn for drøyt et år siden at andre markedssegmenter i særlig grad har vært utredet. Dette ser nå ut til å åpne nye forretningsmessige muligheter for selskapet.

En av respondentene tydeliggjør at selskapets arbeid med å åpne nye markedssegmenter og styrke sin posisjon som et softwareselskap, er avgjørende for at selskapet skal kunne komme videre med et salg av aksjene til nye eiere. Også i dette selskapet arbeides det aktivt med en exit-strategi, der aksjonærene jobber for å selge selskapet til nye eiere. Respondentene påpeker samtidig at de anser at det er få potensielle kjøpere av selskapet.

#### Selskap C

Dette selskapet har en langt kortere historikk enn de to øvrige selskapene og er etablert rundt 2010. Selskapet har basert på respondentenes beskrivelse hatt en relativt klar forretningsidé og en forretningsutvikling som i høy grad har vært kunde- og markedsdrevet samt inntektsfinansiert. Gründerne eide frem til 2018 alle aksjene i selskapet, og solgte seg på dette tidspunktet ned ved å ta inn et PE-fond på eiersiden. Respondentene i selskapet er samstemte på at selskapet befinner seg i vekstfase. De viser videre at de i høy grad er samstemte om hvilke problemstillinger som måtte løses i etterkant av eierskiftet og hvilken effekt dette vil ha for at selskapet kan utvikle seg/vokse videre. Dette har i stor grad gått på tiltak for å øke struktur, repeterbarhet og arbeidsmetodikk. Selskapet beskriver en relativt tett relasjon mellom eiere, styret og daglig leder, men er samtidig relativt tydelige på rolle- og ansvarsdeling. Selskapet har en betydelig ordresreserve for 2020 og 2021, og prognosene tilsier en omsetning på mer enn MNOK 350 i 2020.

#### Oppsummering av kvalitativ undersøkelse

Jeg har i dette kapitlet presentert de funnene som er gjort i den kvalitative hovedundersøkelsen. Undersøkelsen er gjennomført gjennom 14 dybdeintervjuer med ulike selskapsrepresentanter og ressurspersoner. Intervjuene med de 14 respondentene dokumenterer et bredt spekter av forhold knyttet til praktiseringen av eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene.

Undersøkelsen dokumenterer at selskapene har en praksis med sterkt innslag av eierstyring gjennom at styrene settes sammen av eierrepresentanter og at styrene er aktive påvirkere i den daglige ledelsen i selskapene.

Gründeren har en tilstedeværende rolle i selskapene, men undersøkelsen dokumenterer at det ikke nødvendigvis er ønskelig at gründeren skal være daglig leder. Han har hovedfokus på teknologiutvikling og har samtidig en sterk eierrolle og gjerne styreplass selskapene.

På enkeltområder utøver de daglige lederne den daglig ledelse i selskapene, men på sentrale områder har selskapene en praksis der vesentlige deler av selskapsledelsen utøves av eierne gjennom styret.

Undersøkelsen dokumenterer at respondentene har lav bevissthet og kunnskap om aksjelovens regler. Enkelte av respondentene påpeker også dette som en svakhet, både for styrelederne og de daglige lederne. Undersøkelsen dokumenterer at dette gir seg utslag i praksisen i selskapene innenfor rolle- og ansvarsdeling, saksforberedelse og beslutningsprosesser og formelle forhold.

Kompetanse trekkes frem som et vesentlig aspekt for eierskap i disse selskapene. Et krav til teknologisk kompetanse er styrende for hvem som blir eiere i disse selskapene, hvem som bekler roller i styrene, hvem som rekrutteres til stillinger som daglig leder og hvordan teamene settes sammen i teknologiselskapene.

Hva angår kompetanseoppbygging i selskapene så dokumenterer intervjuene følgende praksis i teknologiselskapene:

- Ressurshomogenitet og lang interaksjonshistorikk trekkes fram som sentrale kriterier for styresammensetning og samhandling
- Konsentrert kompetanseoppbygging innenfor kun enkelte forretningsområder, og der annen kompetanse enn teknologisk kompetanse vurderes som sekundær og relevant først når selskapene har oppnådd markedspenetrasjon og vekst
- Lav ressursheterogenitet i styret, daglig ledelse og team
- Duplisering av kompetanse i styret og teamet

Den praksisen som er dokumentert, er i stor grad et resultat av aktive og bevisste valg og prioriteringer i teknologiselskapene.

Respondentene beskriver markedsorientering som viktig for selskapene, men fokuserer i større grad på konkrete forhold som produkt og kunde fremfor overordnet tilnærming til marked og markedsutvikling.

Den kvalitative hovedstudien dokumenterer videre at de forholdene som er påpekt i den kvantitative forstudien i høy grad er et utslag av bevisste valg og prioriteringer i teknologiselskapene i Trondheimsregionen.

## Kapittel 6 Analyse og diskusjon

Forskningsspørsmålet i denne masteroppgaven er hvordan eierstyring og selskapsledelse praktiseres i teknologiselskapene i Trondheimsregionen, og om denne praksisen kan påvirke veksten i selskapene. I dette kapittelet vil jeg analysere de funnene som er avdekket i undersøkelsene og drøfte disse opp mot de teoretiske kildene for å besvare forskningsspørsmålet. I den videre analysen vil jeg referere til den kvantitative forstudien som delstudie 1 og den kvalitative hovedstudien som delstudie 2.

### Er teknologiselskapene særegne?

Respondentene i delstudie 2 tar i relativt stor grad til orde for at teknologidrevet forretningsutvikling avviker fra annen type forretningsutvikling. Begreper som «deep-tech» og «high-tech» brukes av flere. De tar videre til orde for at styret i teknologiselskaper har en annen rolle enn i andre typer selskaper. Denne typen utsagn bruker respondentene i stor grad til å begrunne rolleforståelse eller kompetanseoppbygging i teknologiselskapene. Spørsmålet blir hva man skal legge i denne typen uttalelser, og om dette innebærer at teknologiselskapene er så særegne, at alminnelige prinsipper for eierstyring og selskapsledelse må settes til side?

Det finnes etter hvert mange teknologiselskaper – og som gjennomgangen av tidligere forskning underbygger, så vil det bli flere og flere teknologiselskaper i lys av den digitale revolusjonen vi trolig er på vei inn i. Spørsmålet er derfor relevant for en stor gruppe selskaper. I forskningsmaterialet finner jeg et bredt spekter av momenter, som tilsier at teknologiselskapene har særegenheter. Utviklingen som skjer i teknologiselskapene har høyere grad av innovasjon, disrupsjon og skalering enn i enkelte andre typer selskaper. Utviklingen skjer videre i utviklingsfaser. Teknologiselskapene har bedre forutsetninger for vekst enn andre typer selskaper. Og forretningsmuligheter blir i større grad trolig temporære.

De forskningskildene som er anvendt i denne masteroppgaven, er samtidig studier gjennomført på nettopp teknologiselskaper eller i vekstselskaper med karaktertrekk som samsvarer med teknologiselskapenes særegenheter. Det kildene, og her særlig Aaboen påpeker, er at teknologiselskapene står overfor de samme typene utfordringer som andre typer vekstselskaper, men at teknologiselskapene har større utfordring med å håndtere vekst enn de andre selskapene. Huse påpeker på sin side at denne typen særegenheter øker kravet til styrets strategiske kapasitet og stiller krav til arbeidsmetodikk og involvering.

Jeg finner samtidig ikke holdepunkter i tidligere forskningskilder for at de alminnelige prinsippene for eierstyring og selskapsledelse skal settes til side eller har lavere relevans for teknologiselskapene enn for andre typer av selskaper. En av respondentene i delstudie 2 (ikke teknolog) tar også til orde for at

teknologiselskapene har mye å lære av andre bransjer. Og mye av kjernen i denne drøftelsen ligger nettopp her – gjennom teknologikompetansens betydning i teknologiselskapene.

Hvis vi sammenligner tallene på høyvekstselskap som henholdsvis Menon Economics og Impello opererer med, så er andelen høyvekstselskap i Trondheimsregionen bare 3 % mens tallet Menon Economics opererer med på landsbasis er 10 %. Disse forholdene samsvarer derfor trolig med professor Torgeir Reves påstand om få vekstselskaper i Trondheimsregionen. Disse tallene understøttes også av delstudie 1. Selskapene i delstudie 1 har en begrenset vekst, begrenset sysselsetting og relativt høy alder. Og fellestrekket er videre at de økonomiske nøkkeltallene viser en stagnasjon/utflating fremfor en vedvarende vekst.

Det er etter mitt skjønn åpenbart at selskapene som inngår i denne studien er teknologiselskaper, men det kan være grunn til å reise spørsmål om dette er vekstselskaper? Og kan mangelen på vekst ha en sammenheng med hvordan eierstyring og selskapsledelse er organisert og praktiseres i teknologiselskapene?

### Veien fra eierstyring og selskapsledelse til roller og kompetanse

Et forhold som kan problematiseres, er hvordan jeg i denne masteroppgaven tilsynelatende beveger meg fra eierstyring og selskapsledelse til roller og kompetanse. De strukturelle rammene for eierstyring og selskapsledelsen, i form av hvilke organer eller roller selskapene skal ha, hvilke oppgaver som ligger til hver av rollene og hvordan organene skal samhandle, utredes godt av de regulatoriske kildene. De ledelsesteoretiske kildene fokuserer på sin side i større grad på den organisatoriske praksisen, primært innenfor den enkelte av disse rollene. Rolleforståelse og kompetanseoppbygging, er samtidig de to overordene problemstillingene som ledelsesteori utdyper, i studier der ulike selskapsorganer (eiere, styret og daglig leder) analyseres. Begrunnelsen for dette, er at det er her praksisen materialiserer seg. Roller og kompetansens betydning blir derfor også sentralt når praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse skal analyseres.

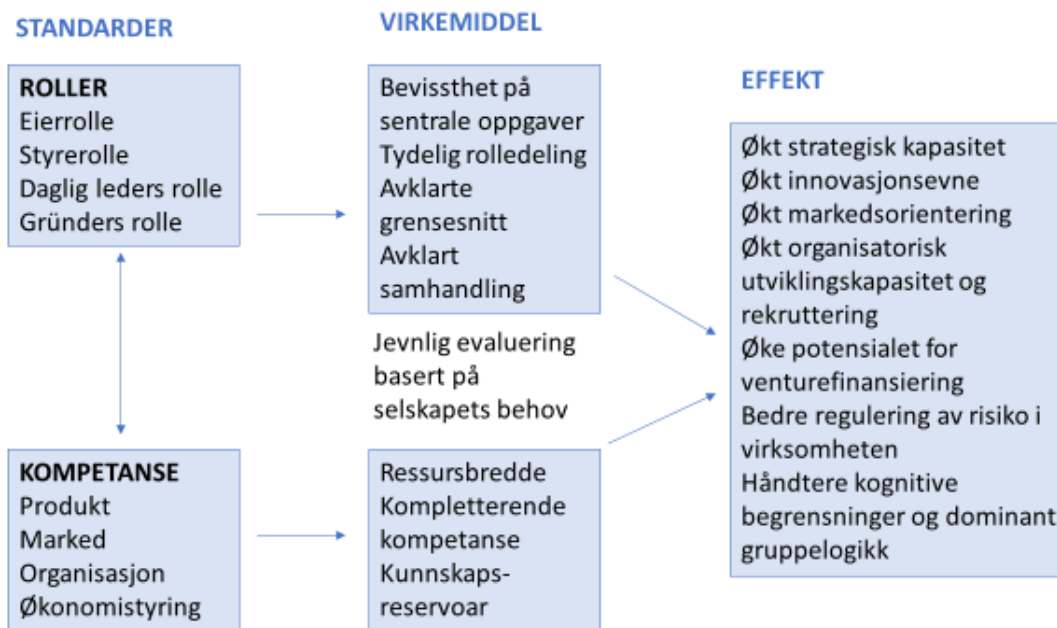
Undersøkelsene som er gjennomført i denne masteroppgaven dokumenterer etter mitt skjønn det samme. Når respondentene i delstudie 2 utdyper og beskriver praksis, er det også roller og kompetanse som går igjen i disse beskrivelsene. Dette bekrefter etter mitt skjønn at roller og kompetanse er de to sentrale aspektene når praksisen innenfor eierstyring og selskapsledelse skal analyseres. Den videre analysen følger derfor denne hovedinndelingen.

### Utgangspunkt for analysen – anvendelse av modell

I metodekapittelet har jeg oppstilt en modell som vil bli anvendt i den videre analysen, og har begrunnet dette valget. Denne modellen og de enkelte delene av denne vil bli anvendt i den videre analysen. Vi skal først se på roller, deretter kompetanse, og se på hvordan praksis i



teknologiselskapene samsvarer med de standardene som er oppstilt og de virkemidlene som er anbefalt. Vi skal deretter se nærmere på sammenhenger, årsaker og effekter.



#### Foreløpig modell

#### Eierstyring og selskapsledelsens betydning for vekst i teknologiselskaper

(Sammenhengen mellom anbefalte/pålagte standarder, virkemidler og effekter)

#### Roller

Menon Economics tar til orde for at høyvekstselskaper, med andre ord de selskapene som lykkes med vekst, kjennetegnes av at de har etablert en profesjonell ledelsesstruktur. Og hva er en profesjonell ledelsesstruktur? Aksjelovens regler tydeliggjør klare prinsipper for roller, rolledeling og ansvarsområder og samhandling mellom de ulike rollene i et aksjeselskap. Regelverket er ufravikelig og samsvarer i stor grad med de prinsippene som OECD opererer med. Ingen av de øvrige forskningskildene oppstiller andre prinsipper for ledelsesstruktur enn de prinsippene vi finner i aksjeloven. Vi kan etter mitt skjønn legge disse prinsippene til grunn.

Både delstudie 1 og 2 dokumenterer en praksis der teknologiselskapene anvender den strukturen som aksjeloven oppstiller, med eiere, styret og daglig leder. Delstudie 2 dokumenterer samtidig en praksis der respondentene har lav grad av bevissthet omkring aksjelovens system for rolledeling, fordeling av ansvarsområder mellom disse rollene og prinsipper for samhandling mellom rollene. Dette er funn som i stor grad samsvarer med de forholdene Huse påpeker, når han utforsker det han kaller den menneskelige siden av corporate governance. Her sier Huse at det ofte ikke er samsvar mellom de oppstilte prinsippene eller standardene på den ene siden og praksis på den andre siden. Huse peker blant annet på manglende kunnskap eller personlige motiver som årsaker til dette

avviket. Dette utsagnet viser etter mitt skjønn relevansen av forskningsspørsmålet for denne undersøkelsen.

Vi skal nå se på hvilke utslag avvik mellom prinsippene og praksis gir seg i de enkelte rollene. Deretter skal vi se på noen problemstillinger som er felles for rollene i teknologiselskapene som sådan.

## Eierrolle

### *Spredt eierskap*

Delstudie 1 dokumenterer at teknologiselskapene har relativt mange eiere og kun 10 % av selskapene i utvalget hadde bare en eier. Et viktig karaktertrekk ved praksisen i teknologiselskapene, er etter mitt skjønn spredt eierskap.

### *Forventninger til eiere*

Aksjeloven oppstiller en eierrolle der eiernes primære funksjon er å eie et selskap. De skal trekke opp de overordnede rammene for selskapets aktivitet, skal bidra med nødvendig egenkapital og skal deretter oppnevne tillitsmenn gjennom styret, revisor og eventuelt en daglig leder til å realisere forretningsideen i samsvar med de rammene eierne har trukket opp. Aksjeloven oppstiller samtidig ingen bestemmelser om hvem som skal være eiere eller hvordan ulike eiere skal bidra.

I de andre delene av det faglige grunnlaget utdypes problemstillingen i noen grad. Forventningene til gründeren er klare, og gründeren forventes å være den aktive hovedeieren, og en drivkraft i den videre utviklingen av selskapene. Tidligere forskningskilder som Reitan/Sørheim, påpeker samtidig at business angels var langt mer passive eiere enn hva forventningene var til denne gruppen. Men hvilke forventninger som oppstilles til de øvrige kategoriene av eiere er i mindre grad utdypet i de teoretiske kildene.

Delstudie 2 dokumenterer på den annen side et bredt sett av forventninger på dette området. Denne typen forventninger påvirker også praksis innenfor dette området. Den felles og overordnede forventningen er samtidig at eierne i teknologiselskapene skal være kompetente eiere, og så skal de videre være aktive eiere. Og så kan man stille seg spørsmål ved hvordan dette gir seg utslag i praksisen i teknologiselskapene.

Gründeren forventes å være den aktive eieren, og drivkraften i utviklingen av selskapene.

Gründerens rolle kommer jeg også tilbake til. Ansatte honoreres med eller får kjøpe eierandeler i selskapene som et substitutt for lønn og for å styrke bindingene til selskapene. Det er samtidig lave forventninger til at de ansatte skal utøve et aktivt eierskap eller også forventninger om at de ikke skal være aktive eiere på linje med de øvrige eierne. Forventningene til business-angels og andre private investorer er på sin side høye, og det forventes at disse skal utøve et aktivt eierskap og involvering i selskapene. FoU forventes å ha et faglig bidrag. Hva angår venture-aktørene, så er forventningene

ulike. De forventes å bidra med mye kapital, men ut over dette dokumenterer delstudie 2 at de forventningene de øvrige hadde, i liten grad samsvarer med de forventningene gruppen selv hadde. Utsagn fra øvrige tilsier at de sitter med en oppfatning at venture praktiserer et for aktivt eierskap i de selskapene de går inn i, mens egne forventninger er at de sitter med bred forretningskompetanse og at dette er et viktig bidrag. Industri forventes på samme måte å bidra med kapital, men her har respondentene lave forventninger til at etablert industri har mye annet å bidra med som eiere. Argumenter som brukes er at disse har mistet innovasjonskraft og gjennomføringsevne.

Samtidig dokumenterer delstudie 2 at de fleste respondentene har negative erfaringer med de fleste andre typer investorer enn hva de selv representerer. Dette betyr etter mitt skjønn at det i liten grad er samsvar mellom forventningene til og det faktiske bidraget fra hver av disse eiergruppene. Dette gir etter mitt skjønn grunnlag for en påstand om at manglende forventningsavklaring kan være et kjennetegn ved praksisen i teknologiselskapene.

#### *Regulering av forholdet mellom eierne*

Woxholth utdyper på sin side at aksjonæravtaler er et egnet virkemiddel til å avstemme forventninger og målbilder, og regulere relasjonen mellom eierne i et aksjeselskap, i en situasjon hvor selskapet har flere eiere. Delstudie 2 dokumenterer på sin side at aksjonæravtaler brukes i liten grad i teknologiselskapene. Respondentene snakker i stedet om behovet for en omforent masterplan eller eierstrategi i selskapene. Delstudie 2 dokumenterer at dette praktiseres i noen grad, men ikke som et tydelig kjennetegn ved praksis i selskapene.

Masterplan og eierstrategi er etter mitt skjønn et annet navn og en annen tilnærming til den samme problemstillingen som Woxholth påpeker. Forskjellen ligger etter mitt skjønn i beslutningsprosesser og forpliktelsesnivå, der en avtale vil ha en høyere grad av forpliktelse for de involverte partene enn en strategiprosess. Dette blir samtidig en mer juridisk refleksjon fra min side. Dette understøtter samtidig en praksis som trolig preges av manglende forventningsavklaringer mellom eierne i teknologiselskapene.

#### *Privilegerte vitner*

Bjørnåli tar til orde for at gründeren er den sentrale eieren og at andre eiere i stor grad er såkalte «privilegerte vitner», i form av andre forskere eller personer med en faglig forankret interesse og erfaring innenfor gründerens og selskapets forretningsområde. Delstudie 1 dokumenterer at gründer og ansatte er en stor eiergruppe, med aktive/passive business angels og FoU-miljøene den neste eiergruppen. Disse typene av investorene utgjør til sammen cirka 3/4 av eierandelen i selskapene. Dette er etter mitt skjønn «utradisjonelle» investorer.

Jeg kommer tilbake til hvilken kompetanse disse investorene har og hvordan disse rekrutteres litt senere, men jeg finner allerede nå grunn til å påpeke at disse investorene i stor grad sammenfaller med Bjørnålis betegnelse som privilegerte vitner med en faglig forankring. Venture- og industrielle eiere er inne som eiere i de fleste selskapene, men delstudie 1 dokumenterer samtidig at disse ikke den dominerende eieren i selskapene de går inn i. Dette tilsier at gründerne beholder den styrende kontrollen i teknologiselskapene, selv om andre eiere kommer inn.

#### *Praktisering av eierrollen*

I de fleste mindre selskaper, er eierne i stor grad involvert i den daglige driften av selskapene. Dette viser også denne studien. Spørsmålet blir om den eierrolle som aksjeloven oppstiller blir teoretisk? Jeg tror svaret på spørsmålet er både ja, og nei. Aksjeloven oppstiller en tydelig eierrolle, men oppstiller på den annen side ingen begrensning på at eierne er involvert i daglig drift. Aksjelovens svar på dette, er samtidig at da fyller eierne andre roller. Dette stiller samtidig krav til høy grad av bevissthet om hvordan rollene skal praktiseres, samt bevissthet på når man utøver eierrolle eller en av de øvrige rollene. Mangel på denne typen bevissthet er nok et av de forholdene som beskriver praksisen i teknologiselskapene, og dette vil jeg utdype i den videre analysen.

#### *Styrolleren*

##### *Styresammensetning*

Aksjeloven har i liten grad bestemmelser om hvordan styret skal sammensettes, ut over at styremedlemmer må være fysiske personer, de må være myndige og mer enn halvparten av styremedlemmene må være bosatt i Norge. I annet tidligere forskningsarbeid, herunder både Aaboen og Bjørnåli, tas det til orde for at styret i teknologiselskapene i stor grad settes sammen av selskapets eiere.

Både delstudie 1 og 2 dokumenterer at også teknologiselskapene i Trondheimsregionen har en slik praksis. Delstudie 1 dokumenterer at cirka 90 % av nøkkelpersonene i utvalget har en tilknytning til en av selskapets eiere. Studien dokumenterer også at de daglige lederne som har en dominerende eierposisjon, i stor grad er representert i styret i selskapet. Det er videre relativt høy stabilitet i styrene i teknologiselskapene. I delstudie 2 utdypes at respondentene mener at dette er en fornuftig og hensiktsmessig praksis. At styret settes sammen av eierne, er også et av de viktige kjennetegnene ved praksisen i teknologiselskapene.

Styrelederne er ofte ikke gründeren, men representerer en av de øvrige eierne. Styreleder kan også være hentet eksternt, men tildeles ofte eierskap fremfor andre honorarmodeller. Dette aspektet kommer jeg også tilbake til.

### *Styrets rolle og oppgaver*

Styrerollen slik aksjeloven oppstiller den, utgjør den ene delen av selskapsledelsen i et selskap. Styret har etter aksjeloven tre hovedoppgaver: planlegging, organisering og kontroll av daglig ledelse, som utgjør den andre delen av selskapsledelsen. I tillegg skal styre behandle enkeltsaker av såkalt uvanlig art eller stor betydning.

Flere av de ledelsesteoretiske forskningskildene tar samtidig til orde for at styrene i denne typen selskap må være aktive, de må utfylle administrasjonen og de må bidra til utviklingen av selskapet. Både Widding, Huse og Bjørnåli tar til orde for en slik aktiv rolle. Huse tydeliggjør i tillegg vesentlige områder, som styret i sitt arbeid må ha fokus på. Dette sammenfaller i stor grad med de forholdene aksjeloven påpeker, selv om Huse kaller dette strategisk funksjon og ikke planlegging. Huse går samtidig lengre i å peke på at styret har ressursstyrkende funksjoner. Dette sammenfaller i mindre grad med aksjelovens oppstilling. Her har vi med andre ord et avvik mellom de regulatoriske og de ledelsesteoretiske kildene. Dette er trolig ikke en årsak til den praksisen vi ser, men ledelsesteoretiske anbefalinger kan samtidig være en medvirkende årsak til praksis.

Huse detaljerer en del oppgaver og hvordan disse vil bidra til styrets verdiskapende rolle i selskapene. Huse påpeker viktigheten av at styret er hjelpere til administrasjonen, og at det må jobbes for at interaksjonen og samarbeidet mellom styret og administrasjonen skal være godt. Huse tar samtidig til orde for at styret må regulere sin aktivitet og balansere sitt engasjement. Huse tar på dette punktet samtidig til orde for at styrets oppgaver skal adskille seg fra og ikke duplisere de administrative oppgavene i selskapet. Han påpeker at dette er viktig dersom styrets skal ivareta sin «strategizing»-funksjon i selskapet. Bjørnåli påpeker på sin side at overlapp og tett samhandling mellom styret og daglig ledelse er vanlig i teknologiselskapenes oppstartperiode. Bjørnåli tar samtidig til orde for at etter hvert som selskapet utvikler seg, så vil styret og teamet skille lag. Også på dette punktet er det en viss variasjon, men her er det etter mitt skjønn ingen direkte motstrid mellom forskningskildene.

Respondentene i delstudie 2 beskriver i stor grad aktive eiere og aktive styrer og dette gir en praksis i teknologiselskapene som i stor grad sammenfaller med hva Bjørnåli sier. En del av respondentene beskriver styrene som beslutningstakere og aktive deltakere/støttespillere i operasjonell aktivitet. Strategi trekkes frem av flere respondenter, men når respondentene detaljerer hva de legger i strategiske oppgaver, blir dette i stor grad operative størrelser. Eksempler på oppgaver styret er involvert i, er teknologiutvikling, arbeid mot kunder, rekruttering til teamet eller arbeid mot bank. De utdyper videre at styrets aktive arbeidet både skjer internt, gjennom rådgivning eller deltakelse i beslutninger sammen daglig leder og eksternt ut mot kunder, leverandører og andre eksterne relasjoner og forretningsnettverk.

Dette gir seg også utslag i måten respondentene beskriver styreleders rolle, som aktiv og «tett på». Flere av respondentene refererer også til seg selv eller andre som arbeidende styreledere. Når de beskriver arbeidsoppgavene som ligger til styreleder, så avviker disse i liten grad fra hvilke områder andre styremedlemmer deltar. Styreleders arbeid beskrives samtidig som mer aktivt enn arbeid fra andre styremedlemmer. Flere tar til orde for en praksis der styreleder har en dag-til-dag-dialog med daglig leder og deltar i løpende beslutningsprosesser. Flere tar også til orde for at styreleder også har et ansvar for å håndtere gründeren i selskapet. Ingen av respondentene tar til orde for at adskilte oppgaver og ansvar er vesentlig for at styret skal ivareta sin strategiske funksjon, slik Huse påpeker. Et ytterligere kjennetegn på praksis er etter mitt skjønn at det i liten grad er definert oppgaver som er adskilt mellom styret og den daglige ledelsen i teknologiselskapene.

Før vi vurderer praksisen er det samtidig hensiktsmessig å se på flere aspekter ved styrets arbeid.

#### *Særskilte ansvarsområder*

Aksjeloven utdyper at styret i tillegg til sine ordinære arbeidsoppgaver, har noen særskilte ansvarsområder. Dette omfatter eierrelasjon, kapitalspørsmål (kapital utvidelse- og -nedsettelse), organisering (fusjon/fisjon) og handlingsplikt dersom selskapet har lav egenkapital. Huse omtaler dette aspektet som en del av styrets kontrollansvar. Han peker særlig på at dette har sammenheng med sikkerhet- og risikoregulering i selskapene.

Delstudie 2 utdyper at teknologiselskapene har en praksis, der dialogen med eierne (eller rettere sagt de øvrige eierne) i stor grad skjer gjennom styret. Også dette er en oppgave der styreleder trekkes frem som sentral. Samtidig tar noen av respondentene til orde for at daglig leder også er involvert i dialog med mulige investorer og prosesser for salg av aksjer i selskaper. Også på dette punktet er med andre ord praksis noe blandet.

Et forhold det kan være grunn til å knytte noen kommentarer til er praksisen knyttet til håndteringen av styrets handlingsplikt. Dette er etter aksjeloven et av styrets særskilte og skjerpede ansvarsområder, og er videre et forhold der styreansvar er mest aktuelt. Delstudie 1 dokumenterer at 1/3 av teknologiselskapene trolig har en egenkapitalsituasjon som tilsier at styrets handlingsplikt etter aksjeloven er utløst. Samtidig tilkjennegir få av respondentene i delstudie 2 at handlingsplikt er en del av styrets oppgaver og ansvar, som de har et bevisst forhold til. Dette er et forhold som etter aksjelovens regler bidrar til å eksponere styremedlemmene for et potensielt erstatningsansvar.

#### *Formelle sider av styrets arbeid*

Aksjeloven oppstiller også formelle krav til hvordan styrearbeidet skal gjennomføres. Styreleders funksjon er etter loven å være leder av kollegiet styret. Styreleder har videre et særskilt ansvar for de

formelle rammene rundt styrets møter. I forhold til styrets møter, er saksdokumenter eller beslutningsgrunnlag, fysiske styremøter og protokoller viktige aspekter av disse formelle kravene.

Delstudie 2 dokumenterer at teknologiselskapene har en praksis der de har lav grad av bevissthet og lav etterlevelse av denne typen formelle krav. Styreleders rolle kobles i liten grad til en jobb med å være leder for et kollegium med formelle rammer. Teknologiselskapene har en praksis der styrets saksbehandling ofte skjer uformelt, og såkalt «mellom styremøtene». Styret fattet ofte vedtak uten at det er fremlagt saksdokumenter eller beslutningsgrunnlag. En av respondentene beskriver også styrene som ivrige etter å ta beslutninger, og med beslutninger som bærer preg av å være «skudd fra hofta». De daglige lederne gjennomfører i liten grad formell tertialrapportering. Og praksis med utarbeidelse av skriftlige styreprotokoller er blandet.

Enkelte av respondentene er på den annen side innom flere av disse aspektene, og påpeker behovet for at styret bør være litt formelle. Her er det samtidig relativt stor spredning blant respondentene. Dette tilsier at praksis på dette området er lite konsistent.

Et annet forhold av relevans for de formelle sidene av styrets arbeid, er mulige habilitetsproblemer. Aksjeloven har her regler om at styremedlemmer som har en fremtredende interesse i en sak, ikke skal delta i behandling og beslutning av disse sakene. Dette kan være forhold som eierlån, konsulentavtaler, innkjøps- eller leverandøravtaler. Med en praksis i teknologiselskapene der eiere i stor grad utgjør styret, og der selskapets aktivitet i stor grad finansieres av eierne, bør dette etter mitt skjønn være en problemstilling som har en viss aktualitet for praksisen i selskapene. Det er imidlertid ingen av respondentene i delstudie 2 som er innom denne problemstillingen i det hele tatt.

#### *Begrunnelse for praksis for styrets arbeid*

Respondentene i delstudie 2 begrunner denne praksisen med at selskapene er ressursfattige, og at man ikke er kommet langt nok i utviklingsfasen til at man har økonomiske rammer til å ansette ressurser i teamet på alle områder. Kontroll av at daglig leder og teamet konsentrerer seg om de viktige oppgavene, trekkes også frem av flere av respondentene som begrunnelse for praksisen. Delstudie 1 dokumenterer samtidig at selskapene i utvalget i snitt er 10 år gamle, så dette er ikke oppstartselskaper lengre.

Konsekvensen av en praksis der styret har hovedfokus på å monitorere daglig leder og engasjere seg i oppgaver innenfor den daglige ledelsen, er samtidig at styret kan ha lavere fokus på styrets egne oppgaver. Dette gir uttalelsene etter mitt skjønn indikasjoner på. Holder vi dette opp mot Huses anbefalinger, er effekten av dette at styret kan miste sitt strategiske fokus og styrets verdiskapende bidrag kan og vil reduseres.

Hvis vi vurderer praksis opp mot Huse, kan styrets fokus og prioriterte arbeidsområder illustreres på følgende måte:

Strategisk involvering	Kontrollfunksjoner	Ressursstyrkende oppgaver
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategidannelse</li> <li>• Involvering i strategisk beslutningsdannelse/gjennomføring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finans</li> <li>• Input</li> <li>• Output</li> <li>• Adferd</li> <li>• Kvalitativ/kvantitativ kontroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettverks-bygging</li> <li>• Omdømme-bygging</li> <li>• Lobbying</li> <li>• Rådgivning og lederstøtte</li> <li>• Prosesstøtte</li> </ul>

Aksjeloven har videre utstyrt styret med en instruksjonsrett, der eiere og styret kan gi daglig leder retningslinjer og pålegg om hvordan den daglige ledelsen skal utføres. En praksis med daglig dialog og deltakelse i løpende beslutningsprosesser innebærer i aksjelovens kontekst at eierne/styrene gjør bruk av instruksjonsrett overfor daglig leder. En slik praksis kan være bevisst eller ubevisst. Konsekvensen kan uansett være at praksisen bidrar til å fragmentere eller pulverisere daglig leders rolle og ansvar i selskapet. En konsekvens av denne praksisen er videre at styret ikke prioriterer eller ivaretar de oppgavene som ligger til styre. Dette er etter mitt skjønn en praksis som eksponerer styret for mulig ansvar etter aksjelovens regler. Mangel på dokumentasjon på beslutningsgrunnlag og vedtak bidrar til å øke denne eksponeringen.

## Daglig leders rolle

### *Daglig leder*

Aksjeloven oppstiller en mulighet for, men ikke et krav til at selskapene skal ha en daglig leder.

Dersom selskapet ikke har en daglig leder, utøves den daglige ledelsen av styret. Styret kan delegere hele eller deler av oppgaven til styrets leder, men dette skal i så fall skje gjennom styrevedtak.

Delstudie 1 dokumenterer at teknologiselskapene har daglige ledere. Delstudien dokumenterer også at teknologiselskapene har en praksis der ansatte daglige ledere har erstattet gründeren i denne rollen. Dette er praksis i mer enn 2/3 av selskapene i utvalget. Det er videre høy stabilitet blant de daglige lederne, og teknologiselskapene har en praksis der det sjelden skjer skifte av daglig leder i selskapene.

Delstudie 2 dokumenterer at en del av teknologiselskapene har en praksis med «arbeidende styreleder». Dette er en ordning som i liten grad samsvarer med aksjelovens system og rolledeling, i alle fall i selskaper som faktisk har en daglig leder. Dette er en praksis som kan bidra til å fragmentere daglig leders rolle og ansvar i teknologiselskapene.



### *Daglig leders sentrale oppgaver*

Daglig leders rolle er relativt tydelig presisert i aksjeloven. Den daglige lederen har etter loven det helhetlige ansvaret for den daglige ledelsen av selskapet. Dette omfatter forberedelse til styrets saksbehandling og vedtak samt gjennomføring av styrets vedtak innenfor de rammene styret har trukket opp gjennom strategiplaner, handlingsplaner og budsjetter. Daglig leder har videre ansvar for regnskap og formuesforvaltning i selskapet samt ansvar for rapportering og opplysningsplikt til styret minimum hver fjerde måned. Daglig leder representerer videre selskapet utad, innenfor de områdene som ligger innenfor den daglige ledelsen. Styret kan innenfor dette området ikke beskjære daglig leders rolle, med mindre dette skjer i den enkelte sak og gjennom vedtak i styret. Disse vedtakene skal fremgå av protokollene i selskapet. Styret bruker i så fall sin instruksjonsrett etter aksjelovens regler.

Den daglige ledelsen omfatter ikke rett til å fatte beslutning i saker av såkalt «uvanlig art og stor betydning». I disse tilfellene må saken legges frem for styret for behandling og vedtak. Juridisk teori tilsier samtidig at gjennom bruk av denne typen vedtak over tid, vil den daglige ledelsen tydeliggjøres og rammene for den daglige ledelsen utvides.

Flere av respondentene i delstudie 2 tar til orde for at daglig leder rollen utvikler seg i denne typen selskaper, og at dette stiller større krav til de daglige lederne. Delstudie 2 dokumenterer på den annen side en praksis der de daglige lederne i hovedsak har ansvar for den teknologiske utviklingen samt kundekontakt. De daglige lederne har også i hovedsak ansvar for teamet, og rekruttering til teamet. Men på dette området er også styret involvert, men i noe ulik grad. Aspekter som forretnings- og organisasjonsutvikling og økonomistyring beskrives ikke som sentrale deler av daglig leders ansvarsområde. Her er det samtidig større spredning. En av de daglige lederne beskriver en langt bredere rolle, som i større grad samsvarer med aksjelovens regler. Vedkommende beskriver også bruk av skriftlige saksfremlegg og perioderapportering som del av sin interaksjon med styret.

De fleste respondentene påpeker samtidig at de daglige lederne i teknologiselskapene har svakheter. Disse forholdene brukes som begrunnelse for en sterk styrerolle. De påpeker forhold som manglende økonomisk kompetanse, manglende nettverk og manglende erfaring som ledere, og at det er særlig innenfor disse områdene at styret eller styrets leder involveres. En av respondentene påpeker også at de daglige lederne mangler kunnskap om styrets rolle og hvordan de forholder seg til et styre, og at dette svekker interaksjonen og samarbeidet mellom daglig leder og styret.

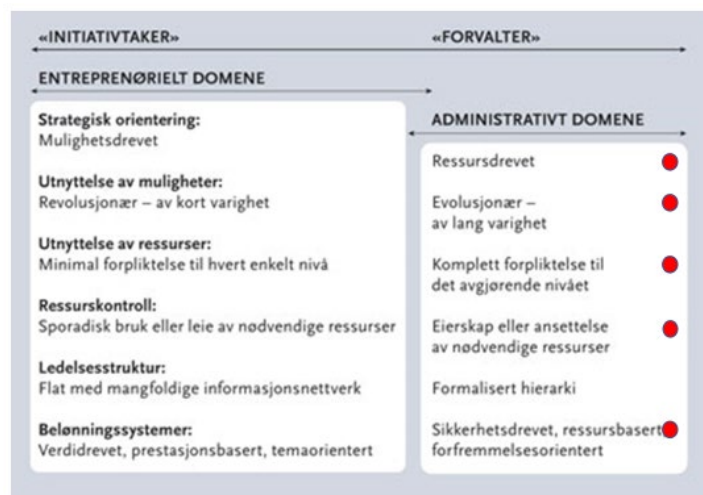
Også på dette området fremstår det som om selskapene har en mer operativ tilnærming til arbeidsoppgavene, der daglig leder i større grad er forvalter enn forretningsutvikler. Rollen som

daglig leder har også høyere grad av stabilitet enn hva man kunne forvente i forhold til tidligere forskningskilder.

#### *Entreprenøriell lederstil som forutsetning for vekst*

Menon Economics tar til orde for at de daglige ledere som lykkes med vekst, har vekst som sitt sentrale mål. Widding/Jenssen beskriver entreprenørens rolle i teknologiselskapene, og tar utgangspunkt i entreprenøren i rolle som daglig leder. De tar til orde for at entreprenøriell lederstil gir teknologiselskapene forutsetninger for vekst. De beskriver et sett av kvaliteter/egenskaper som i stor grad preger entreprenøren, og som må reguleres for at entreprenøren skal kunne utvikle selskapet fra det entreprenørielle domene (utviklingselskap) til det administrative domene (ferdig utviklet selskap). Dette er forhold som også støttes av Minichilli/Huse.

Hvis man vurderer praksis innenfor den daglige ledelsen, så fremstår de daglige lederne i teknologiselskapene å ha en lav grad av entreprenøriell lederstil, og der de i større grad er forvaltere enn utviklere av teknologiselskapene. Hvis vi sammenstiller funnene i delstudie 2 med Widding/Jenssens modell, kan dette illustreres på følgende måte:



Widding og Jenssen (2008), gjengivelse av Stevenson (1990)

Menon Economics kommer med et utsagn om at daglige ledere med sterk tilknytning til selskapet gjennom eierskap, har bedre forutsetninger for vekst. Delstudie 2 dokumenterer samtidig at så mye som 60 % av de daglige lederne (som ikke er gründere) enten ikke har eierskap i selskapet eller har en eierandel på mindre enn 10 %. Delstudie 2 dokumenterer samtidig at de daglige lederne ikke opplever en mindre eierpost som en særskilt motivasjonsfaktor.

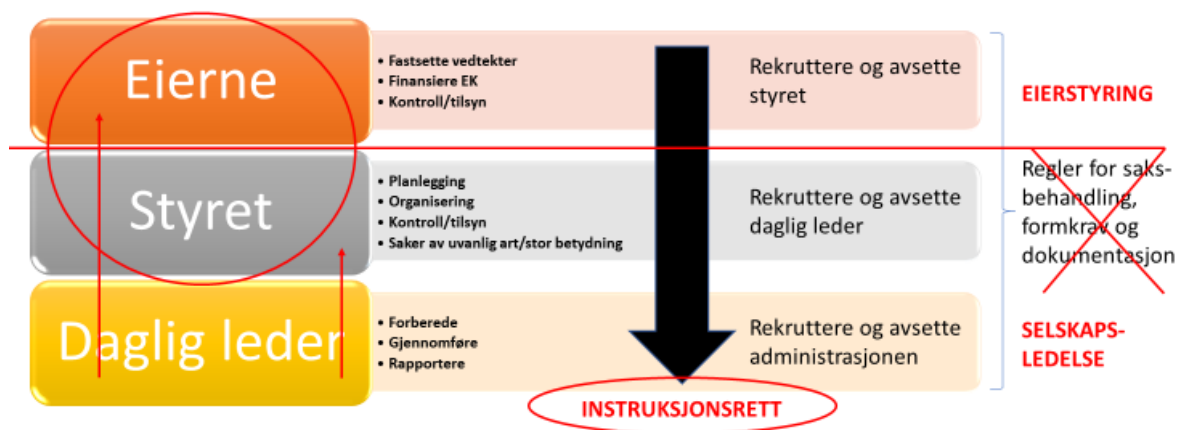
Basert på beskrivelsene som gis i delstudie 2, ser vi etter mitt skjønn en praksis i teknologiselskapene der den daglige lederen i stor grad fyller en administrativ rolle/funksjon. Den daglige lederen er videre ikke er den sentrale drivkraften i utviklingen av teknologiselskapet. Dette blir også et relativt tydelig kjennetegn på praksis i teknologiselskapene.

#### *Felles problemstillinger*

Jeg har nå sett på hvordan praksis i teknologiselskapene materialiserer seg innenfor hver av rollene i et selskap. Samtidig er det problemstillinger som går på tvers av den enkelte rolle og som berører eierstyring og selskapsledelse innenfor dette området på et mer samlet og overordnet nivå.

### *Samsvar med etablerte normer/standarder?*

Forholdet til aksjeloven er sentralt innenfor hver av rollene og hvilke oppgaver og samhandling som preger praksis i teknologiselskapene. Hvis vi oppsummerer teknologiselskapenes praksis opp mot aksjelovens system og regler, ser vi et mer helhetlig bilde. Eierne og styret og de oppgavene som utføres av disse to rollene er i stor grad smeltet sammen. De daglige lederne har både styreplass og er eiere, men praksis er her delt. Selskapene forholder seg i liten grad til de saksbehandlingsreglene, formkravene og dokumentasjonskravene som aksjeloven oppstiller. Og eierne gjennom styret praktiserer utstrakt bruk av instruksjonsrett i selskapene. Praksis kan illustreres på følgende måte:



Dette er forhold som alle bidrar til at selskapene har en utydelig rolle- og ansvarsfordeling, og der viktige oppgaver og prosesser ikke ivaretas i samsvar med de standardene som aksjelovens oppstiller. Aaboen presenterer dette med at teknologiselskapene i liten grad har gode systemer og rutiner for eierstyring og selskapsledelse. Jeg finner hold for Aaboens påstand. Aaboen tar videre til orde for at mangel på struktur innenfor eierstyring gjør at nøkkelpersonene ikke endrer adferd og prioriteringer etter hvert som selskapene utvikler seg. Dette kommer jeg tilbake til.

### *Gründeren – eier eller daglig leder?*

Gründeren har mange roller i teknologiselskapene, og det er etter mitt skjønn grunn til å problematisere denne eller disse rollene. Widding tar til orde for at entreprenøren er kritisk suksessfaktor for at selskapene skal vokse og ta ut sitt forretningspotensiale. Han tar videre til orde for at entreprenør/gründer er den drivende kraften i forretningsutvikling og vekst.

Widding/Jenssen påpeker uheldige sider av såkalt entreprenøriell lederstil. De påpeker at en entreprenøriell lederstil påvirker gründerens kapasitet til å etablere robuste team og håndtere økt kompleksitet. De tar videre til orde for at gründeren må delegere, involvere og balansere, for at selskapet skal ha nytte av han.

Delstudie 2 dokumenterer at det er forventninger til gründeren om at han skal utøve et aktivt eierskap og være en viktig motor for selskapets vekst og utvikling. Dette samsvarer med de

forskningsbaserte anbefalingene. Når respondentene beskriver gründeren så presenteres han som en person med en tydelig og tilstedeværende rolle i teknologiselskapene, men med en praksis der han i hovedsak har fokus på den teknologiske utviklingen.

Huse beskriver på sin side ulike typer av gründere, og tar til orde for at noen av gründerne mangler forretningskunnskap og erfaring som gjør dem i stand til å håndtere forretningsmessig og organisatorisk vekst og utvikling. Spørsmålet det er grunn til å stille er om gründerne i teknologiselskapene i undersøkelsen i hovedsak er denne typen gründere?

En del av respondentene trekker her frem forhold ved gründerne som tilsier at disse i en del av teknologiselskapene ikke klarer å leve opp til de forventningene som er oppstilt. Et par av respondentene er tydelige på at de heller investerer i selskap med gründerteam fremfor i selskap med en enkeltgründer. De presenterer videre at gründerens rolle kan være problematisk, og at gründeren derfor etter hvert bør overlate rollen som daglig leder til en annen ressurs.

Utfordring med FoU-basert utvikling trekkes frem, og et par av respondentene reflekterer over at den eller de sentrale ressursene trolig er opphavsmenn er ikke nødvendigvis gründere. Et annet forhold som trekkes frem er at gründeren blir trøtt eller mett, og at dette kan bidra til at teknologiselskapene stagnerer.

Bjørnåli tar til orde for at gründeren erstattes av en eksternt rekruttert CEO når selskapet får inn venture-eiere. Delstudie 1 dokumenterer samtidig at gründerne har overlatt den daglige ledelsen til andre ressurser, og det relativt tidlig i selskapenes levetid og utviklingsfase og på et langt tidligere tidspunkt enn når selskapet får inn venture-eiere.

I 3 av selskapene i delstudie 1 er gründer fortsatt eeneier av selskapet. Gründeren er videre den dominerende eier i nesten alle selskapene i delstudien, og eier i snitt cirka 50 % av aksjen i selskapene.

Det er etter mitt skjønn grunn til å stille spørsmål om hvilken rolle gründeren egentlig spiller i de selskapene der de har overlatt den daglige ledelsen til andre? Er de primært eiere eller entreprenører? Vedkommende er tilstedeværende og aktiv i den daglige driften av selskapene. De er viktig som motor for den teknologiske utviklingen. De er videre den sterke eieren i teknologiselskapene. Samtidig gir gjennomgangen av de daglige ledernes rolle uttrykk for en praksis der disse i større grad er administrativt ansatte forvaltere mer enn den sterke og tydelige ressursen som skal dra utviklingen av selskapene. Spørsmålet blir i så måte hvem som er entreprenøren i disse selskapene og fyller denne rollen, særlig hvis gründeren i hovedsak har fokus på teknologiutvikling?

Her kan vi samtidig muligens se en svakhet ved delstudie 2. Her er selskap der gründeren både er eneeier, enestyre og daglig leder tatt ut av utvalget. Gründernes perspektiver på egen rolle og hvordan praksis påvirker selskapenes utvikling, er med andre ord ikke dokumentert i undersøkelsene. Dette tilsier på den annen side at der gründeren fortsatt sitter med mer eller mindre full kontroll på selskapet, så gir dette en praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse der gründeren i stor grad også bekler alle rollene selv. Dette er samtidig områder der videre forskning på gründerens roller og perspektiver kan være relevant.

#### *Hva slags eierstyring og selskapsledelse praktiseres i teknologiselskapene?*

Praksis i selskapene, gir etter mitt skjønn tydelige indikasjoner på at selskapenes organisatoriske utvikling er begrenset. Jeg skal utdype dette.

Både Huse og Bjørnåli tar til orde for at sammensetningen av styret (og andre roller) må evalueres jevnlig, basert på utviklingen i selskapets behov. Delstudie 1 dokumenterer at endringer i styrets sammensetning skjer først hvert 2,5 år og at endring i daglig leder skjer enda sjeldnere. Delstudie 2 dokumenterer videre at selskapene i liten grad evaluerer rolle- og ansvarsfordeling og arbeidsmetodikk, og gjør videre i liten grad aktive grep som innebærer etablering av tydeligere roller og skiller.

Samtidig innebærer dette at teknologiselskapene opprettholder en praksis der forholdet mellom eierskap, styrearbeid og involvering i daglig drift forblir sammenvevd, og dette selv om selskapene er kommet over i mer modne utviklingsfaser. Dette kan illustreres med Bjørnålis modell:

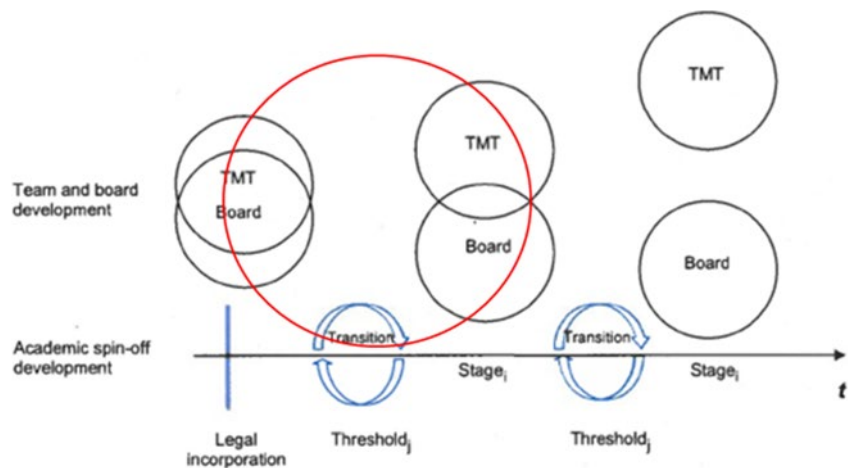


Figure 2.2 Top management team (TMT), board and academic spin-off development

Spørsmålet man kan stille seg er om denne praksisen i teknologiselskapene bidrar til å konservere fremfor å utvikle selskapene, og bidrar til at selskapene blir værende i en organisatorisk startfase som illustrert i Bjørnålis modell, fremfor at de utvikler rollene og samhandlingen mellom disse i takt med selskapets vekstpotensiale eller som virkemiddel for å påskynde den organisatoriske utviklingen i teknologiselskapene.

Bjørnåli/Gulbrandsen tar videre til orde for at først på det tidspunktet selskapene kommer i kontakt med venture/PE-aktører så vil styresammensetningen endre seg, ved at annen kompetanse hentes inn og der et flertall av styremedlemmene ikke har relasjon til noen av selskapets eiere. De tar videre til orde for at endring av daglig leder fra gründer til en annen ressurs trolig skjer i samme fase. Jeg finner ikke hold for at styresammensetningen og andelen styremedlemmer som ikke representerer et eierskap øker vesentlig etter at styrende kontroll overføres til venture/PE-aktører. Samtidig finner jeg hold for at skifte av daglig leder trolig skjer på et tidligere tidspunkt enn hva Bjørnåli/Gulbrandsen indikerer.

Respondentene i delstudie 2 gir uttrykk for at teknologiselskapene også skal gjennomgå eierskifter i ulike vekstfaser. Den faktiske praksisen i teknologiselskapene, som er dokumentert i delstudie 1, indikerer imidlertid en relativt høy grad av stabilitet også i eierskapet i teknologiselskapene. Ser vi videre på hvordan respondentene utdyper hvordan styremedlemmer oppnevnes, så skjer dette i stor grad blant selskapets eiere. Studien dokumenterer etter mitt skjønn at selskapene praktiserer en eierstrategi, aksjonærinnyflytelse og styresammensetning som i større grad samsvarer med situasjonen i andre typer SMB-bedrifter i Norge enn selskap med høy eierspredning.

Hvis vi ser på Huses modell, kan selskapene i denne studien og de synspunktene respondentene kommer med, etter mitt skjønn karakteriseres som en hybrid mellom en norsk og en amerikansk tilnærming til eierskap og styring, som illustrert i figur til høyre.

Det kan etter mitt skjønn stilles spørsmål ved om den organisatoriske praksisen i denne typen selskap, i stor grad er inspirert av amerikansk tilnærming, forskning og tankesett, men der praksis i selskapene blir en hybrid mellom en norsk og en amerikansk tilnærming til eierskap. På den annen side legger respondentene til grunn en praksis for eierskap og selskapsledelse som ikke samsvarer med en konsistent gjennomføring av prinsipper for eierskap og styring i selskaper med spredt eierskap.

Undersøkelsene dokumenterer videre at eierskap i stor grad brukes som honoreringsmodell, og dette er nok en medvirkende faktor til den praksisen som studien dokumenterer.

Tabell 3.1 Eierskap og styring i ulike land<sup>17</sup>

	USA	England	Canada	Frankrike	Tyskland	Norge
Eier-spredning	Veldig høy ●	Høy	Lav	Middels	Lav	Lav
Hvem er eiere	Enkeltger-soner Pensjons-fond osv.	Pensjons-fond osv.	Familier Selskap	Selskap Støt	Banker Selskap	Selskap Stat Investorer Pensjons-fond Aksjefond
Finansiering	Egen-kapital ●	Egen-kapital	Egenkapital Gjeld	Gjeld Egenkapital	Gjeld	Gjeld
Mulighet for overtagelse	Høy	Høy	Moderat	Lav	Lav	Moderat ●
Aksjo-nærens innflytelse	Lav	Lav	Moderat	Høy	Høy	Høy ●
Styre-medlemmer	Ledelsen Eksterne (bedrifts-ledere)	Ledelsen Eksterne	Eiere Ledelsen Eksterne	Eiere Ansatte	Eiere Ansatte	Eiere Ansatte Eksterne (advokater, kvinner) ●

### *Effekten av at eierskap brukes som honorarmodell*

Delstudie 1 dokumenterer at de fleste selskapene har spredt eierskap. Delstudie 2 dokumenterer at selskapene har en praksis der de bruker eierskap som honorarmodell. Dette omfatter forholdet til ansatte, forholdet til business angels som hentes inn på basis av sin kompetanse og styreledere som hentes inn.

Delstudie 2 dokumenterer videre at eierskap brukes delvis som et substitutt for lønn eller andre honorarer. Delstudie 2 dokumenterer videre at eierskap brukes som et virkemiddel for å øke engasjement for selskapet. Respondentene gir også uttrykk for at de ser det som naturlig at de personene som engasjeres i nøkkelroller, skal få «være med på reisen». En av respondentene utdyper også at manglende (evne og) vilje til å honorere nøkkelressurser, påvirker styresammensetningen i selskapene.

Dette kan handle om mangel på penger eller en prioritering av pengebruk. Menon Economics påpeker også at Norge har ugunstige regler for opsjons/bonusbeskatning, og dette er til hinder for avlønning av nøkkelpersonell.

Delstudie 1 dokumenterer samtidig at nær halvparten av teknologiselskapene har en tilfredsstillende egenkapitalavkastning. Dette tilsier at omsetning og resultat er tilfredsstillende i forhold til den egenkapitalen som eierne har skutt inn i selskapene. Effekten av en slik praksis, er etter mitt skjønn at eierskapet i teknologiselskapene utvannes, og det uten at selskapene får inn betydelige investeringer som kan finansiere videre utvikling av selskapene.

Praksis med å honorere nøkkelpersonell gjennom eierskap er etter mitt skjønn et viktig aspekt av praksisen i teknologiselskapene. Det er etter mitt skjønn grunn til å stille spørsmål ved om kravet til at kapitalen skal være kompetent, innebærer at kompetanse prioriteres fremfor kapital, og at dette gir en praksis der teknologiselskapene kanskje ikke utnytter muligheten for kapitalinnhenting. Det er etter mitt skjønn videre grunn til å reise spørsmål om kravet til kompetanse er egnet til å undertrykke kravet til at investors primære bidrag skal være kapital (ikke kompetanse), og at teknologiselskapene ikke klarer å utnytte utvanning/nedsalg for å finansiere vekst.

### *Roller – oppsummering*

Praksis i teknologiselskapene innenfor hovedområdet roller, kan oppsummeres på følgende måte:

- Spredt eierskap
- Manglende forventningsavklaring mellom eierne (og manglende formalisering av forholdet mellom eierne)
- Styret er satt sammen av selskapets eiere
- Styret har en sentral rolle og posisjon i teknologiselskapene

- Styret er aktivt involvert i daglig drift og dette går trolig på bekostning av andre oppgaver som ligger til styret
- Daglig leder er en administrativ ressurs, og i liten grad en drivkraft i forretningsutviklingen i teknologiselskapene
- Gründeren er den dominerende eieren. Han har videre en sterk men ofte utydelig funksjon i den daglige ledelsen, og har primært fokus på teknologisk utvikling
- Selskapene evaluerer i liten grad selskapets arbeidsmetoder og roller- og ansvarsdeling
- Selskapene bærer preg av en organisatorisk umoden praksis
- Nøkkelressurser i teknologiselskapene har lav grad av bevissthet om og lav etterlevelse av aksjelovens standarder

I forhold til praktisering av rollene i teknologiselskapene, så kan de forhold som er påpekt i denne analysen oppsummeres i modellen på følgende måte:

#### STANDARDER

##### ROLLER

Dårlig forventningsavklaring mellom eierne  
 Eierrolle og styrerolle er i stor grad smeltet sammen  
 Styret er aktivt involvert i operativ daglig ledelse  
 Daglig leder har en utydelig og svak rolle  
 Gründeren har en utydelig og sterk rolle

##### VIRKEMIDDEL

Lav bevissthet på sentrale oppgaver  
 Utydelig rolledeling  
 Lite avklarte grensesnitt mellom kjerneoppgaver i den enkelte rollen  
 Lite avklarte prinsipper for samhandling mellom rollene  
 Eierskap som honorarmodell

Hvis vi vurderer disse forholdene opp mot den modellen som er oppstilt, så scorer teknologiselskapene i Trondheimsregionen lavt på pålagte og anbefalte standarder for rolle- og ansvarsfordeling. De anvender videre i liten grad virkemidler som er egnet til å håndtere rolledeling og samarbeid mellom de ulike rollene. De foretar videre i liten grad jevnlig evalueringer på dette området, og bruker i liten grad evalueringer til å justere hvem som fyller rollene og hvordan rolledeling og samhandling praktiseres. At eierskap anvendes som honorarmodell, påvirker også praksisen. Denne praksisen har effekter og dette kommer jeg tilbake til.

#### Kompetanse

Kompetanse som forutsetning for vekst

Menon Economics, Impello m.fl påpeker at kvalifisert/kompetent arbeidskraft er en kritisk suksessfaktor for selskaper med stort skaleringspotensiale. Widding utdyper dette og tar til orde for at kunnskap er den viktigste og knappeste innsatsfaktoren i kunnskapsbaserte selskaper. De



teoretiske kildene er samstemte om at teknologiselskapene må være bevisste på å gjennomføre en kompetanseoppbygging som gjør selskapene i stand til å håndtere selskapenes vekst. Dette trekkes frem som et sentralt aspekt ved eierstyring og selskapsledelse.

Respondentene i delstudie 2 deler disse betraktningene, og er relativt samstemte om at kompetanse er viktig for å understøtte veksten i teknologiselskapene. Kompetanse går igjen i alle de rollene som nå er drøftet, og begrep som «kompetente eiere», «kompetente styrer» og «gründerkompetanse» går igjen som betegnelser. Og kompetanse brukes som kriteria når hver av disse nøkkelrollene skal beskrives og besettes.

Respondentenes oppfatning av begrepet kompetanse samsvarer i stor grad med de definisjonene som er presentert i masteroppgaven – altså en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Respondentene bruker samtidig begrepene kunnskap og kompetanse om hverandre. Respondentene utdyper kunnskapsaspektet i kompetansebegrepet relativt omfattende, og tydeliggjør at dette omfatter både formalkompetanse i form av utdanning og realkompetanse i form av relevant arbeidserfaring. Dette samsvarer også med tidligere forskning. Respondentene utdyper videre til en viss grad aspektene ferdigheter og holdninger som ligger i selve kompetansebegrepet, men kobler disse aspektene i stor grad til kunnskapselementet i begrepet. Ferdigheter og holdninger oppfattes med andre ord ikke som selvstendige kompetanseområder, men er i høyere grad et tillegg til spesifikke typer av fag- og forretningskunnskap. En slik praksis samsvarer ikke med tidligere forskning.

Så langt er det enighet mellom respondentene i denne undersøkelsen og tidligere forskningsarbeid om at kompetanse er et viktig aspekt av praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse. Kompetanse blir på denne måten et av de viktigste kjennetegnene ved praksisen i teknologiselskapene. Dette vil jeg utdype i den videre analysen.

#### Relevant forretningskompetanse

Menon Economics tar til orde for at mangel på kvalifisert arbeidskraft eller kompetanse, er en faktor som i høy grad er en begrensning for høyvekstselskapenes vekst og ekspansjon. Aaboen tar på sin side til orde for at de alminnelige problemene vekstselskaper opplever ofte forsterker seg i teknologiselskaper og tar til orde for at dette i stor grad kan skyldes at selskapene har sterk kompetanse på teknologi, men manglende kompetanse på finansiering og virksomhetsutvikling. Så hva er kvalifisert arbeidskraft eller kompetanse?

Widding er den av forskningskildene som går lengst i å detaljere behovet for kompetanse. Han tar til orde for det han benevner som helhetlig og bredspektret kompetanseoppbygging. Widding oppsummerer et bredt spekter av tidligere forskning og oppstiller fire kompetanseområder, produkt,

marked, organisasjon og økonomi. Han tar videre til orde for at disse kompetanseområdene er likeverdig viktige og at disse fire områdene til sammen utgjør det han benevner som nødvendig forretningskompetanse. Øvrige forskningskilder er ikke like systematiske i sin tilnærming som Widding, men jeg finner samtidig ikke kilder som er uenige med Widding i hans tilnærming og konklusjoner.

#### *Teknologisk kompetanse*

Widding fremhever produktkunnskap som et av de fire kompetanseområdene. Han tar til orde for at dette omfatter kompetanse på den teknologien som utgjør kjernen i selskapets produkt eller forretningsmodell. Han tar samtidig til orde for at kompetanseområdet er videre enn teknologi, og omfatter kompetanse om hvordan selskapets produksjonen skal etableres og skaleres, og hvordan selskapet skal etablere og skalere en hensiktsmessig servicefunksjon til selskapets kundemasse.

Delstudie 1 dokumenterer i stor grad de faktiske forholdene Aaboen påpeker, med at teknologiselskapene har sterk kompetanse på teknologi. Så mye som cirka 65 % av styrerepresentantene er teknologer. Denne tendensen er forsterket for både styrelederne og de daglige lederne, der mer enn 70 % av styrelederne og nesten 90 % av de daglige lederne er teknologer.

Delstudie 1 dokumenterer videre at i så mye som 40 % av selskapene i utvalget så består styret kun av teknologisk kompetanse. I den grad annen kompetanse er representert i styret, så er dette i hovedsak gjennom ett styremedlem med økonomisk kompetanse. Kun 13% av selskapene har en mer bredspektret kompetanse i styret, men også i disse selskapene er hoveddelen av styremedlemmene teknologer. Ut over sterk teknologisk kompetanse, er trolig kompetansekonsentrasjon et særtrekk som kjennetegner praksisen i selskapene.

Respondentene i delstudie 2 tar på sin side til orde for at dette er en naturlig og ønsket sammensetning av styret i teknologiselskapene. Det store flertallet av respondentene trekker også frem teknologisk utdanning og arbeidserfaring med samme teknologi, samme type teknologiske utvikling eller samme teknologiske marked som nøkkelkompetanse i selskapene. Samtidig viser de tre selskapene ulikheter på dette området, slik at praksis ikke er konsistent.

Hvis vi sammenholder det teknologiske kompetanseområder respondentene trekker frem med Widdings beskrivelse av produktkunnskap, så legger respondentene samtidig til grunn en et langt snevrere kompetanseområde enn hva Widding beskriver når han snakker om kompetanseområdet produktkunnskap. Områdene produksjon og service, som begge er vesentlige forhold for å industrialisere, skalering og distribusjon (med andre ord det som skal til for å nå ut til kunde), berøres i mindre grad som relevante av respondentene, selv om dette trekkes frem av noen. Noen av

respondentene utdyper også at selskapene i høy grad driver skreddersøm for selskapets kunder fremfor industrialisering.

Respondentene tilkjenner videre en relativt tydelig oppfatning av at teknologisk formalkompetanse og teknologisk forankret markedserfaring, er viktigere enn annen type kompetanse. De trekker frem at den teknologiske kompetansen gjerne også har kompetanse på marked og salg, og at denne kompetansen også brukes til å oppnå relasjonsbygging og nettverk med potensielle kunder samt for å drive organisasjonsutvikling og hente inn kapital i selskapene. Respondentene påpeker samtidig at det er mangel på tilgang til teknologisk kompetanse. De påpeker videre at det er for få av teknologene som har «gjort det før», og derigjennom har det de benevner som relevant realkompetanse. Dette kompetanseperspektivet er videre gjennomgående, uavhengig av om de snakker om eierskap, styret eller daglig ledelse.

Disse holdningene og denne praksisen kommer også til uttrykk i forhold til kompetanse som respondentene mener ikke er relevant eller er mindre relevant. Undersøkelsen avdekker her at respondentene i liten grad anser annen kompetanse å være likeverdig relevant som teknologikompetanse i selskapene. Respondentene trekker riktignok frem annen kompetanse som er relevant for selskapene, og de referere her til både markeds- organisasjons- og økonomisk kompetanse. De tilkjenner samtidig at annen kompetanse anses som relevant når selskapene har oppnådd vekst, og ikke som et nødvendig virkemiddel for at selskapene skal oppnå vekst.

Disse funnene tilsier etter mitt skjønn at teknologiselskapene har en praksis der teknologikompetanse vektlegges sterkt. Dette gir seg utslag ved rekruttering til alle typer av nøkkelroller i selskapene. Teknologiselskapene har videre mindre sterk kompetanse på skalering, industrialisering og ettermarked/service. Vi ser etter mitt skjønn en praksis med en kompetansekonsentrasjon i selskapene, og denne praksisen er et resultat av bevisste valg og prioriteringer, og at denne praksis forblir uendret selv om teknologiselskapene går gjennom ulike utviklingsfaser.

Respondentene tilkjenner etter mitt skjønn her perspektiver på prioritering samt årsaks- og virkningsforhold i forhold til annen kompetanse, som i liten grad samsvarer med forskningsbaserte anbefalinger. Dette blir også et viktig karaktertrekk ved kompetanseoppbyggingen i teknologiselskapene. Kognitive faktorer er påpekt som en mulig forklaringsvariabel, og det er etter mitt skjønn særlig på dette punktet at denne typen faktorer kommer til syne. Jeg kommer tilbake til dette.

### *Markedskompetanse*

Menon Economics tar til orde for at daglige ledere med kjennskap/erfaring med markedssegment selskapet kan fylle, har bedre forutsetninger for vekst enn daglige ledere som ikke har denne typen kompetanse. Widding utdyper på sin side at markedskompetanse omfatter et bredere kompetansefelt enn markedstilpassing av produkt og salg. Han trekker her frem generell markedskunnskap, kompetanse på markedsføringsmodeller og distribusjonsmodeller for skalering av aktivitet.

Kohli/Jaworski utdyper markedskompetanse, og tar til orde for at denne typen kompetanse og praksis må utgjøre et helhetlig organisatorisk trekk ved selskapene. De referere til dette som markedsorientering. De utdyper hvordan en markedsorientert praksis gjennomføres, gjennom innsamling og analyse av markedsdata, kommunikasjon og refleksjon rundt markedsdata og iverksettelse av tiltak for å utnytte markedspotensialet. De tar videre til orde for at intern konflikt mellom ulike roller/grupper med ulikt fokus er egnet til å undergrave selskapets markedsorientering. Austrød/Sinah/Widding utdyper disse forholdene, og utreder hvordan selskap kan gjennomføre en operasjonalisering av markedskompetanse – gjennom helhetlig arbeid med forretningsplaner.

Mange av respondentene i delstudie 2 er tydelige på at teknologiselskapene må ha en praksis der kunde og marked må være i fokus. Flere påpeker svakheter med den teknologiske kompetansen i så henseende. Disse uttalelsene er som tidligere nevnt mye tydeligere hos de respondentene som har annen utdanningsbakgrunn. Flertallet av respondentene mener samtidig at den teknologiske kompetansen vurderes som best egnet til å ivareta også kunde- og markedsarbeid i selskapene.

Respondentene har videre høy fokus på aspektene produkt og kunde når de snakker om markedsarbeidet. Dette samsvarer i størst grad med produkt- eller markedstilpassingsstrategier, fremfor markedsorientering og innovativ forretningsutvikling. Respondentene utdyper i liten grad behovet for proaktivt arbeid innenfor markeds- og konkurrentanalyser og andre typer innovativ/disruptiv tilnærming til produkt- og markedsutvikling samt distribusjonsmodeller.

Respondentene i delstudie 2 utdyper videre i liten grad hvordan markedsarbeidet preger organisasjonsutviklingen i selskapene. Flere av respondentene utdyper også en tidsmessig forskyvning, der selskapene i fase 1 bedriver teknologisk utvikling og så i fase 2 igangsetter markeds- og salgsarbeid. Noen av respondentene beskriver i den forbindelse arbeid med handlings- eller milepælsplaner, men beskriver i liten grad systematisk arbeid med markedsanalyse eller forretningsplanarbeid, slik tidligere forskning gir anbefaling på eller at de lar markedsarbeidet være styrende for den teknologiske utviklingen i selskapene.

Min påstand er at teknologiselskapene trolig er kundeorienterte. De mangler samtidig mange av de aspektene som forskningskildene oppstiller, og markedsorientering preger i liten grad praksis, prioriteringer og organisasjonskulturen i selskapene. Dette er forhold som bidrar til å undergrave selskapenes kapasitet til innovasjon og forretningsutvikling.

Disse forholdene kan eksemplifiseres med de tre selskapene som inngår i delstudie 2.

- Selskap A har vært i drift i mer enn 20 år, og tar til orde for at det er begrenset vekstpotensial i det markedet de opererer. Samtidig har selskapet igangsatt arbeid med å utforske andre markeder og en endring i forretningsmodell fra produktsalg til tjenestesalg først nå. Samtidig ønsker de å gjennomføre et salg av selskapet før dette markedspotensialet er utredet ordentlig.
- Selskap B har identifisert at en omlegging fra hardware-salg til software-salg vil være i selskapets interesser. De har videre utredet ulike markeder og har identifisert et betydelig markedspotensial i andre markeder enn det markedet som har vært selskapets kjernemarked. DE har samtidig frem til nå primært fokusert på kun et markedsområde, selv om betalings vilje- og evne er begrenset i dette markedet. Samtidig ønsker de å gjennomføre et salg av selskapet før videre etablering og vekst i andre markedsområder er realisert.
- Selskap C avviker fra de to øvrige selskapene. Selskapet har en kortere historikk, er tydelige på markedsområdet og kundeportefølje og har iverksatt en rekke interne tiltak for å sikre at selskapet klarer å innrette seg i samsvar med kundeforventningene samt klare å skalere.

Hvis vi oppsummerer hvor hver av disse selskapene befinner seg i Kohli/Jaworskis modell, så gir dette følgende illustrasjon:

Handling	Egenskap
Innsamling av kundeinformasjon (nåværende og fremtidig latente behov) og eksogene variabler.	
<b>Analyse og tolking</b> av disse dataene	Evne/vilje til undersøkelse
<b>Spedning</b> av markedsinformasjon innad (på tvers av rolle og avdeling)	Evne/vilje til kommunikasjon
<b>Tiltak</b> basert på slik informasjon	Evne/vilje til refleksjon og til å utnytte kommunisert kunnskap

*Note: In the original image, red circles highlight the 'Handling' column for Selskap C (rows 2-4) and the 'Egenskap' column for Selskap A (row 3) and Selskap B (row 5).*

#### Organisatorisk kompetanse og økonomisk kompetanse

Forskningskildene tar til orde for at også organisatorisk kompetanse og økonomisk kompetanse er relevante og nødvendige kompetanseområder. Som økonomi utdyper Widding at aspekter som økonomi- og likviditetsstyring, skatte- og avgifts planlegging og funding – som innhenting av både egenkapital og fremmedkapital, er relevante områder. Som organisatorisk kompetanse påpeker Widding et bredt spekter av faktorer, men der ledelse, rekruttering og organisasjonsutvikling er

vesentlige momenter. Bjørnåli tar til orde for at kompetanse på organisasjonsutvikling og rekruttering er viktigere enn kunnskap på selskapets teknologi/markedsområde ved sammensetning av styret. Huse sier på sin side at styrets viktigste bidrag i entreprenørielle selskap er organisasjons- og virksomhetsutvikling, kapitaltilførsel og risikoregulering.

Delstudie 2 dokumenterer at vi også på dette området ser en praksis som i liten grad samsvarer med forskningskildene. Også på dette området tar respondentene i delstudie 2 til orde for at de teknologiske ressursene har den nødvendige kompetansen på disse områdene. De sier seg samtidig enige i at dette er områder som selskapet trenger, men at dette er relevant som egne kompetanseområder først når selskapene har oppnådd vekst. Her avviker et av selskapene fra de to øvrige, og her trekkes annen kompetanse frem som en forutsetning for vekst.

Respondentene setter samtidig likhetstrekk mellom økonomistyring og likviditet (i form av hvor mye penger på konto). Dette speiler etter mitt skjønn tilbake på et ressursdrevet perspektiv, som i liten grad samsvarer med kriteriene Widding/Jenssen og Minichilli/Huse oppstiller for entreprenøriell lederstil.

Samtidig påpeker noen av respondentene at de daglige lederne mangler kompetanse på økonomistyring og hvordan de skal forholde seg til et styre, og at dette i stor grad preger styrets arbeid og begrunner behovet for involvering. En av respondentene, som ikke er teknolog, reflekterer om manglende kompetanse på dette området kan påvirke muligheter og forutsetninger for vekst.

#### Oppsummering – fire kompetanseområder

Hvis vi sammenstiller respondentenes beskrivelse av praksis og prioritering for kompetanseoppbygging innenfor de fire områdene Widding oppstiller, så kan dette oppsummeres på følgende måte. Prioriteringene som respondentene trekker frem, er oppsummert i figur nedenfor:

Produktkunnskap	Markedskunnskap	Organisasjonskunnskap	Økonomistyring
Teknologi ●	Generell markedskunnskap	Humankapital	Funding – innhenting av EK og FK ●
Produksjon ●	Markedsføring	Sosial kapital	Økonomi- og likviditetsstyring ●
Service ●	Markedstilpassing av produkt ●	Relasjonsbygging/nettverk ●	Skatte- og avgiftsplanlegging
	Salg ●	Organisasjonsutvikling ●	
	Distribusjonsmodeller	Struktur	
		Ledelse:	
		Strategi	
		Organisering	
		Administrasjon	

#### Andre kompetanseområder

Reguera-Alvarado/Bravo samt Bjørnåli tar til orde for at oppbygging av kompetanse bør gjennomføres slik at selskapene balansere formalkompetanse og realkompetanse. Bjørnåli tar til orde for at styremedlemmers erfaring med beslutningsprosesser i komplekse problemstillinger i seg

selv er et kompetanseområde. Respondentene i delstudie 2 er inne på dette, men tar til orde for at realkompetanse ikke er et selvstendig kompetanseområde, men i større grad er en differensiering innenfor det teknologiske kompetanseområder.

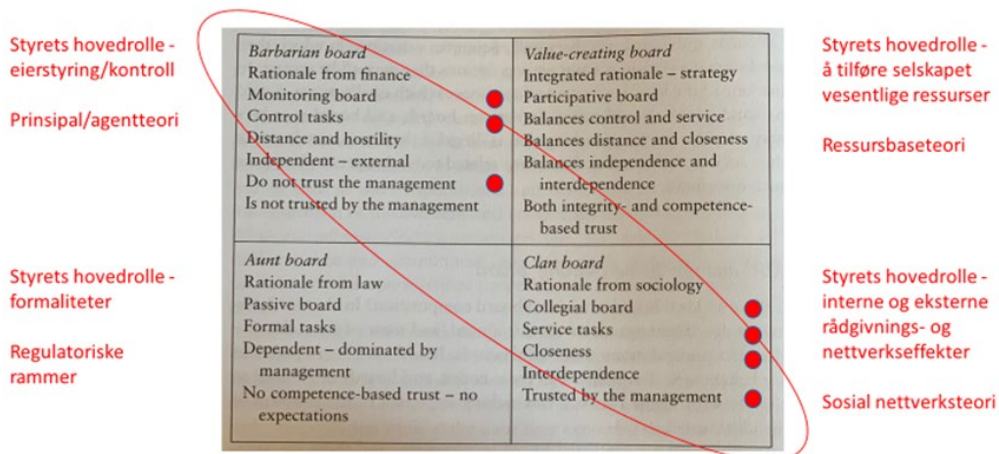
Huse tar videre til orde for at engasjement, selvstendighet/uavhengighet og renommé kan vurderes som egne kvalifikasjonskrav når styret i selskapet skal settes sammen. Respondentene i delstudie 2 er også inne på dette, men også her kobler de disse kvalitetene opp som en beskrivelse eller krav til den teknologiske kompetansen. Også på dette området ser vi etter mitt skjønn utslag av kompetansekonsentrasjon.

Huse påpeker videre at det finnes fire arketyper av styrever, og at disse i stor grad preges av hvilken kompetanse og hvilket rolleperspektiv hver av styremedlemmene bringer inn i styret. Huse tar til orde for viktigheten av å balansere perspektiver. Disse perspektivene har i stor grad sammenheng med ulike ledelsesteoretiske perspektiver. Disse er presentert som elementer av en multiteoretisk tilnærming til forskningsarbeidet. Huse tar samtidig til orde for at dette er kompetanseområder, eller momenter som bør vurderes i forhold til kompetanseoppbygging og balansering av kompetanse, da særlig i styrene.

Delstudie 1 dokumenterer at eierperspektivet er fremtredende. Videre dokumenterer delstudie 2 en praksis der eierne gjennom styret utøver overvåking og kontroll, og at dette begrunnes i manglende tillit administrasjonen i selskapene. Samtidig dokumenterer delstudie 2 at respondentene i stor grad opplever at nøkkelpersonene i stor grad drar «lasset» sammen, de har høy grad av nærhet med teamet og teamet har tillit til styret. De har samtidig lav fokus på kontrolloppgaver og en strategisk rolle og prioritering for styrearbeidet.

Styrene får etter dette en overvekt av eierperspektiv og nettverksperspektiv. En slik vurdering sammenfaller også med tidligere vurderinger av manglende formaliteter og formelle kontrolltiltak fra styrene og manglende strategisk fokus og prioritering. Disse perspektivene blir også et av de viktige karaktertrekkene ved praksisen i teknologiselskapene.

Hvis vi sammenstiller respondentenes beskrivelse av praksis med Huses modell, så kan dette oppsummeres på følgende måte:



### Rekruttering – hvor hentes kompetanse

Widding tar til orde for at selskapene må bygge det han benevner som kunnskapsreservoarer innenfor dette relativt brede spekteret av relevant forretningskompetanse. Widding tar utgangspunkt i kompetansebehovet, og spør om i hvilke kilder selskapene kan finne den kompetansen de trenger. Han oppstiller tre hovedreservoarer – interne, semi-interne (styret) og eksterne.

Delstudie 2 dokumenterer på den annen side en praksis der kompetanse primært hentes fra selskapets ansatte og fra selskapenes eiere. Respondentene tilkjennevir videre at pilotkunder er og bør være viktige kompetanseklider. Studien dokumenterer videre at forskningsmiljøer (i form av det som beskrives som opphavsmenn eller andre former for vitenskapelige alibier) benyttes og at disse er ansett som en viktig kilde til kompetanse. Igjen henger dette perspektivet og praksisen sammen med kravet til teknologi som kjernekompetanse. Samtidig påpeker flere av respondentene et sett av svakheter med FoU-miljøene, særlig innenfor kommersialisering og skalering. Videre benyttes i noen grad økonomiske rådgivere samt advokater, men da helst i enkeltsaker fremfor som permanente og langsiktige rådgivningsressurser for selskapene.

Prioriteringene som respondentene trekker frem, er oppsummert i figur til høyre.

Dette dokumenterer samtidig at det er relativt mange typer av ressurser, som selskapene i liten grad gjør anvendelse av. En slik oppfatning av hvilke kilder som anses som relevante, kan etter mitt skjønn ha sammenheng med respondentenes fokus på

Internt reservoar	Semi-interne reservoarer	Eksterne reservoarer
Ansatte - Heltid - Deltid - Innleie	Styreleder Styremedlemmer Investorer i styret Investorer utenfor styret	Strategiske alliansepartnere Underleverandører Produsenter Agent-/forhandlernet Kunder Konkurrenter Universiteter Forskningsmiljøer Tidsskrifter Studenter Bransjeforeninger Potensielle investorer Konsulenter Vikarer Eksportrådet og andre deler av offentlig virkemiddelapparat Advokater Revisorer Meglere Familie og venner



hvilke kompetanseområder som er relevante samt hvordan ressursbruken i selskapene fordeles.

Widding tar til orde for at selskapet bør knytte disse ressursene til seg gjennom «knowledge-bootstrapping», slik at selskapet kan nyttegjøre seg disse ressursene i den utstrekning selskapet har behov for dem. Han er videre tydelig på at begrepet «reservoar» er valgt bevisst fra hans side, og understøtter at selskapet må etablere forpliktende relasjoner med disse ressurs, for å kunne bruke dem når selskapet har behov. Som slike forpliktende relasjoner trekker Widding frem eierskap, styreverv, honorar og samarbeidsavtaler. Widding tar også til orde for at selskapene bør jakte på knowledge-angels fremfor business angels.

Delstudie 2 dokumenterer at selskapene i begrenset grad bygger kompetanse i den bredden og det omfang som Widding gir anbefalinger om. De er videre i liten grad bevisst på hvilke kilder de kan hente ressurser i, og hvordan de bør jobbe for å etablere forpliktende relasjoner med disse ressursene. Jeg har tidligere vært innom eierskap som honorarmodell, men finner at selskapene i liten grad har en praksis som strekker seg ut over dette. Dette påvirker etter mitt skjønn også kompetanseoppbyggingen i teknologiselskapene.

Jeg kommer også her tilbake til Bjørnåli, og de «privilegerte vitnene». Bjørnåli tar til orde for at styrene settes sammen av andre forskere, og at rekruttering i stor grad skjer i gründerens personlige nettverk. Hun tar videre til orde for rekruttering i senere fase, (etter at venture har kommet inn) skjer på basis av styreleders nettverk.

Etter mitt skjønn dokumenterer delstudie 2 at rekruttering primært skjer via gründerens og eventuelt andre sentrale eieres personlige nettverk. Samtidig blir et av de tre selskapene stående som unntaket som bekrefter regelen. Dette omfatter både eierskap, styreverv, daglig ledelse og til en viss grad også teamene. Jeg finner ikke støtte for at styreleders nettverk er sentralt for rekruttering. Jeg finner på den annen side dokumentasjon på at rekruttering til teamet primært skjer via daglig leders personlige nettverk. Det avgjørende kriteriet for rekruttering er samtidig kompetanse i samsvar med det kompetanseperspektivet som allerede er beskrevet. Dette understøtter påstanden om at begrepet «privilegerte vitner» har betydning i flere dimensjoner.

Hvis vi ser på delstudie 1, ser vi også her effekter av denne praksisen i teknologiselskapene. Her dokumenterer studien at 5 personer har styreverv i to selskaper i et utvalg på 30 selskap. Dette indikerer at det er en konsentrasjon av nøkkelressurser i teknologimiljøet. Denne kan etter mitt skjønn ha sammenheng med både kompetansekrav, men også ved at rekruttering primært skjer i personlige nettverk. Dette støttes av en av respondentene, som tar til orde for at «vi kjenner jo bare ingeniører».

Andre forhold som er relevant ved vurdering av kompetanse

Tidligere forskning peker på flere andre faktorer som er vesentlige når man ser på

kompetanseoppbyggingen i selskapene. Dette omfatter ressursheterogenitet, utfyllende kompetanse fremfor dupliserende kompetanse og selvstendighet/uavhengighet.

#### *Ressursheterogenitet*

Huse tar til orde for at styret er særskilt viktig i et selskap i vekstfasen, og tar til orde for at personlige egenskaper og mangfold er kritiske suksessfaktorer for en god styresammensetning. Bjørnåli utdyper dette og tar til orde for at høy grad av heterogenitet i styret har positiv sammenheng med en rekke faktorer som understøtter veksten i selskapene.

Widding bruker begrep som kompetansebredde, mens Bjørnåli bruker begrep som ressursheterogenitet. Faktorene de trekker frem som indikatorer på en slik praksis er imidlertid samsvarende. Dette omfatter faktorer som alder, utdanning, arbeidserfaring (både funksjonell og industriell), kjønn og etnisitet.

Bjørnåli trekker frem oppbyggingen av allsidige og effektive ledergrupper/team, selskapenes utviklings- og prestasjonstakt og kapasitet til å identifisere og utnytte nye vekstmuligheter for selskapene samt i hvilken grad selskapene oppnådde venturefinansiering, som effekter av heterogenitet i styrene. Bjørnåli tar samtidig til orde for at homogen kompetanse i styrer gir homogen kompetanse i teamene, og tar også til orde for at styret bør settes sammen med høy ressursheterogenitet tidlig for å komplettere et mer homogent sammensatt team.

Denne typen perspektiv og prioritering kommer i liten grad til uttrykk hos respondentene i delstudie 2. Noen av respondentene utdyper viktigheten av å bygge effektive og slagkraftige lederteam. Respondentene tar samtidig til orde for at teknologisk kompetanse er avgjørende for sammensetning av både styrene og teamene, og tilkjenner dermed at ressursdybde er viktigere enn ressursbredde. At dette reflekteres i praksis understøttes også av delstudie 1. I den grad annen type kompetanse er representert i styrene, dokumenterer delstudie 1 at dette i hovedsak skjer gjennom et enkelt styremedlem med økonomisk utdanning. Utsagnene fra respondentene, gir videre relativt bred støtte for at selskapene og respondentene har høyt fokus og aktiv prioritering på ressursdybde når nye styremedlemmer rekrutteres, og tilsvarende lavt fokus og prioritering på ressursbredde. Dette understøttes også av at så lite som 13 % av selskapene i studien hadde tre hovedtyper av kompetanse i styret. En del av respondentene tar videre aktivt til orde for at ressursbredde i mindre grad er relevant i teknologiselskaper. Dette trekket er vedvarende selv om selskapene for lengst har passert etableringsfase. Ingen av respondentene i studien belyser sammenhengen mellom styrets sammensetning og oppbyggingen av kompetanse i teamet.

Ut over den kompetansemessige homogeniteten (teknologisk kompetanse), dokumenterer både delstudie 1 og 2 at det også på andre områder er en praksis hvor det er stor grad av ressurshomogenitet i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Dette omfatter faktorer som eierskap, alder, arbeidserfaring, kjønn og etnisitet.

#### *Kontinuitet*

Erikson/Bjørnåli påpeker at økt interaksjonshistorikk i styret, med andre ord hvor lenge styret har arbeidet sammen, vil øke styrets effektivitet. Denne typen utsagn støttes også av Schilling.

Delstudie 1 dokumenterer relativt høy grad av stabilitet i styresammensetningen i disse selskapene, og flere av respondentene i delstudie 2 tar til orde for at det er viktig at styrene må få jobbe sammen over tid. Studien samsvarer på dette punktet med Erikson/Bjørnålis anbefaling.

Bjørnåli samt Huse anbefaler samtidig at nøkkelegenskaper i styret må vurderes jevnlig, basert på hvordan selskapets kompetansebehov endrer seg. Huse tar også til orde for at man bør være forsiktig med å videreføre styret fra en fase til neste, fordi selskapets kompetansebehov kan ha endret seg. På dette punktet dokumenterer delstudie 2 at respondentene i liten grad gjør denne typen vurderinger, heller ikke av om selskapets kompetansebehov har endret seg og om dette bør påvirke kompetansesammensetningen i nøkkelrollene i teknologiselskapene.

#### *Duplisering*

Bjørnåli tar på dette punktet til orde for at styret bør settes sammen slik at styret kompletterer daglig leder og teamet fremfor å duplisere kompetansen. Dette samsvarer også med de forholdene Widding og Huse tar til orde for. Både delstudie 1 og 2 dokumenterer på den annen side at man i eierskap og styresammensetning i stor grad dupliserer kompetansen i administrasjonen i selskapet, fremfor å utfylle denne. Argumenter som brukes er at styret må kompensere for svakheter og manglende kompetanse hos gründer, daglig leder og teamet, at styret må kunne utfordre og kontrollere ressursene i administrasjonen samt at eierne og styret er arbeidende i selskapet.

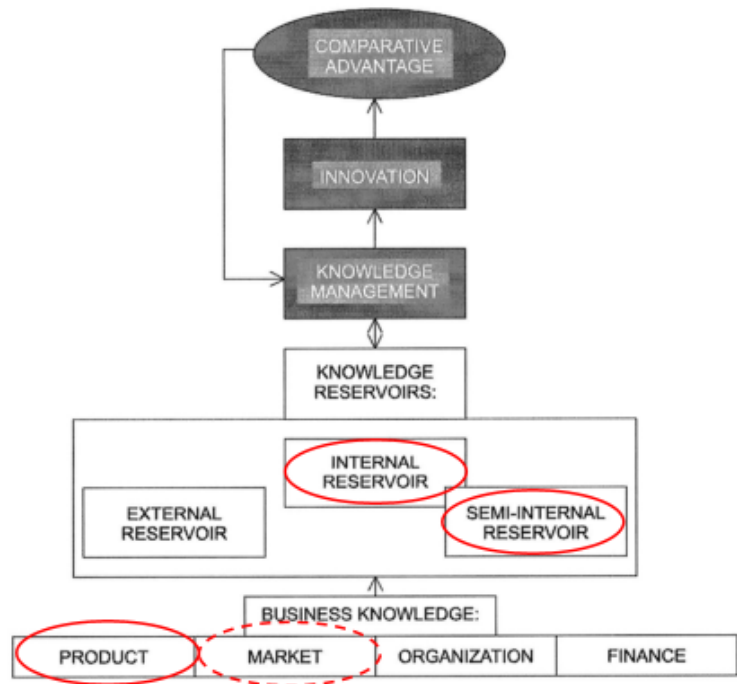
Flere av respondentene i delstudie 2 påpeker at det er mangel på personer som har ønsket kompetanse. Jeg finner i den sammenheng grunn til å reise spørsmål om duplisering av kompetanse, i så fall er den beste og mest effektive måten å anvende antatt knappe ressurser?

#### *Kompetanse – oppsummering*

Hvis vi ser på praksis under ett, så har teknologiselskapene en praksis innenfor kompetanseoppbygging som avviker klart fra de faglige anbefalingene.

Selskapene har en praksis som preges av kompetansekonsentrasjon, og der ressursdybde, duplisering av kompetanse og høy kontinuitet bidrar til å forsterke disse kjennetegnene.

Widding hevder at i kunnskapsbaserte selskaper, så er kunnskap den viktigste og knappeste faktoren. Widding tar til orde for at selskapene må bedrive knowledge bootstrapping som virkemiddel i sin kunnskapsledelse. Widding tar videre til orde for at entreprenørens kunnskapsledelse – evne og vilje til å etablere, utvikle og anvende kunnskapsreservoar er en kritisk suksessfaktor for selskapenes vekst. Widding tar her utgangspunkt i gründeren som den sentrale og drivende ressursen i kompetanseoppbyggingen i teknologiselskapene.



Respondentene i delstudie 2 utdyper viktigheten av å bygge team og bygge kompetanse hos styrene, eierne og teamet. Samtidig er det ingen av respondentene som tilkjenner perspektiver på at bredspektret «knowledge bootstrapping» anvendes som virkemiddel for kompetanseoppbygging, innovasjon og vekst i teknologiselskapet.

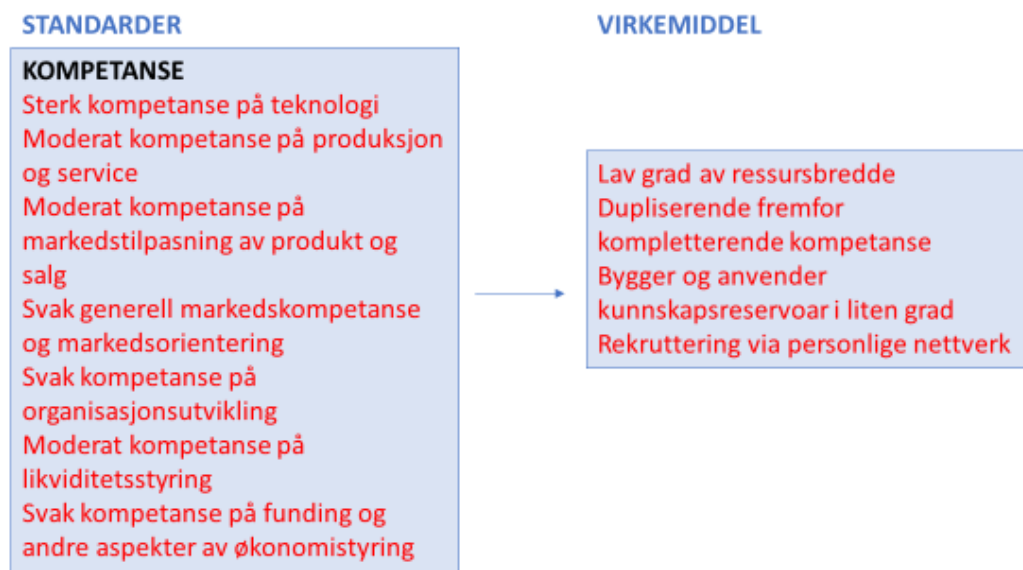
Ut over å dokumentere at kompetanseoppbyggingen i teknologiselskapene skjer innenfor begrensede forretningsområder og i begrensede deler av mulige kilder/reservoar, så dokumenterer dette ett annet forhold. For hvem er det som ivaretar en bredspektret og helhetlig kompetanseoppbygging i teknologiselskapene? Er det gründeren, er det eierne, eller er det ingen? Igjen er vi tilbake til gründerens rolle i disse selskapene. Denne undersøkelsen gir ikke grunnlag for å besvare dette spørsmålet, men spørsmålet er sentralt, og bør være egnet for videre forskningsarbeid.

Praksis i teknologiselskapene innenfor hovedområdet kompetanse kan oppsummeres på følgende måte:

- Sterk teknologisk kompetanse
- Manglende markedsorientering, organisatorisk kompetanse og økonomisk kompetanse
- Realkompetanse vurderes ut fra et grunnkrav til teknologisk kompetanse og ikke som særskilt kompetanseområde

- Annen kompetanse vurderes som relevant når selskapene har oppnådd vekst og ikke som et virkemiddel for å oppnå vekst
- Rekruttering til alle roller i selskapet styres i stor grad av kompetansekrav, og skjer primært i personlige nettverk
- Ressurshomogenitet, duplisering av kompetanse og høy kontinuitet bidrar til å forsterke kompetansekonsentrasjon

I forhold til oppbyggingen av kompetanse i teknologiselskapene, så kan den praksisen som materialiserer seg i teknologiselskapene oppsummeres på følgende måte:



Hvis vi vurderer disse forholdene opp mot den modellen som er oppstilt, så scorer teknologiselskapene i Trondheimsregionen også på dette hovedområdet lavt på pålagte og anbefalte standarder om kompetanseoppbygging som understøtter veksten i selskapene. De anvender videre i liten grad virkemidler som er egnet til å ivareta en forsvarlig kompetanseoppbygging i selskapene. De foretar videre i liten grad jevnlig evalueringer på dette området, og bruker i liten grad disse evalueringer til å komplettere selskapets kompetanse. Denne praksisen har effekter og dette kommer jeg tilbake til.

### Mulige årsaksforhold

Analysen så langt har avdekket et relativt omfattende avvik mellom pålagte og anbefalte standarder for eierstyring og selskapsledelse, og den praksisen som materialiserer seg i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Og det bør i så måte være relevant å stille spørsmål om hvorfor vi ser et så vidt omfattende avvik.

I delstudie 2 trekkes manglende kunde- og markedsfokus frem som en viktig årsak til mangel på vekst og mangel på venture-finansiering. I analysen som er gjennomført, er det dokumentert at dette nok er en korrekt refleksjon. Samtidig er de kompetansekravene som oppstilles, og de effektene dette har, et så vidt gjennomgripende karaktertrekk ved praksisen innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene, at det må være grunn til å stille spørsmål om denne praksisen i seg selv kan være en av årsakene til mangelen på vekst.

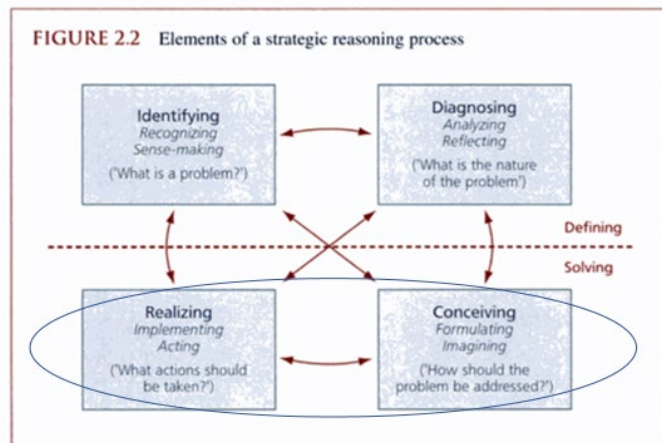
I gjennomgangen av tidligere forskning er kognitive faktorer, og effektene disse gir på individ- og gruppenivå utdypet. Relevante kilder utdyper at denne typen faktorer kan ha stor påvirkning på meningsdannelse, gruppeprosesser og organisasjonskultur. Dette er med andre ord dyptliggende årsaksforhold som også kan påvirke praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse.

Denne masteroppgaven og de undersøkelsene som er gjennomført påviser etter mitt skjønn at kognitive faktorer knyttet til kompetanse påvirker praksis i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Dette kommer til uttrykk på individnivå gjennom oppfatninger av hvilken kompetanse som er relevant og som prioriteres. Oppfatningene styrkes på gruppenivå gjennom dominant gruppe-logikk. Disse kognitive faktorene er etter mitt skjønn den utslagsgivende faktoren bak de effektene vi ser innenfor kompetanseoppbygging så vel som rolleforståelse og praktisering av roller i teknologiselskapene. Dette er videre forhold som trolig ikke bare påvirker eierstyring og selskapsledelse, men som er egnet til å påvirke andre aspekter av organisasjonskulturen og organisasjonsutviklingen i disse selskapene. Også her bør det etter mitt skjønn være relevant med videre forskningsarbeid.

Jeg kommer tilbake til effektene av den praksisen som vi ser i selskapene, men finner grunn til å utdype en av disse effektene. Huse tar til orde for at styrets strategizing-funksjon, eller kapasitet til å identifisere og håndtere problemstillinger som er av strategisk betydning for selskapet, er en viktig del av styrets rolle og prioriteringsområde. Han tar videre til orde for at denne funksjonen er enda viktigere i selskaper med høy utviklings- og innovasjonstakt og i markeder der forretningsmuligheter skapes gjennom innovasjon og disrupsjon.

Bob de Wit tar på sin side til orde for at kognisjon påvirker enkeltmenneskets strategiske kapasitet – både hvordan vi definerer strategiske problemstillinger og hvordan vi løser dem. Bob de Wit tar videre til orde for at kognitive faktorer forsterkes i homogent sammensatte grupper. Disse to aspektene, er det etter mitt skjønn grunn til å se i sammenheng. Dette kan også forklare den praksisen vi har dokumentert i selskapene, der styret i hovedsak er aktivt involvert i operative spørsmål og problemløsning i selskapene, fremfor i oppgaver av mer problemidentifiserende karakter.

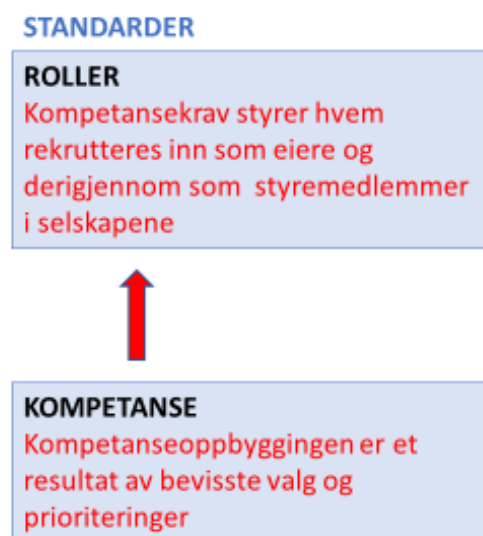
Disse forholdene kan oppsummeres ved å bruke Bob de Wits modell som illustrasjon.



### Sammenhengen mellom roller og kompetanse

I den foreløpige modellen som er oppstilt, er hovedområdene roller og kompetanse oppstilt som standarder som gjensidig kan påvirke hverandre. Delstudie 2 dokumenterer en praksis der det er en sterk innbyrdes sammenheng mellom roller og kompetanse. Perspektivene selskapene og nøkkelpersoner har på hvilken kompetanse og sammensetning av kompetanse som er viktig for selskapene, er et resultat av bevisste valg og prioriteringer i teknologiselskapene. Kompetanse styrer videre i stor grad hvem som tas inn som eiere og hvem som bekler roller i styret og den daglige ledelsen av selskapene. Det etablerte kompetanseperspektivet endrer seg videre i liten grad etter hvert som teknologiselskapene utvikler seg. Dette blir et vesentlig karaktertrekk ved praksisen i teknologiselskapene.

Det er etter mitt skjønn derfor hold for å si at kompetansekrav styrer rekrutteringen i teknologiselskapene, og dette i alle typer av nøkkelroller (som eier, i styret, som daglig leder og også i teamet). Det er videre hold for å si at kompetansekrav er årsaken til den praksisen vi ser i forhold til bemanningen av rollene i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Kompetanse blir derfor en svært viktig faktor i praktiseringen av eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene i Trondheimsregionen. Denne sammenhengen kan oppsummeres på følgende måte:



### Påviste effekter av praksis

Menon Economics tar til orde for at selskap som lykkes med vekst, til enhver tid har vekst som sitt fremste mål. Gjennom presentasjonen av tidligere forskning, er en rekke effekter av at

teknologiselskapene etablerer og opprettholder en praksis der de samsvarer med pålagte og anbefalte standarder, og der de anvender anbefalte virkemidler for å ivareta en slik praksis, presentert. De effektene som er påvist har i stor grad sammenheng med både kompetanseoppbygging og rolleforståelse i selskapene. Og fellesnevneren for alle de enkelteffektene som oppstilles, er at disse er egnet til å påvirke selskapenes vekst. Det er etter mitt skjønn forsvarlig å se disse enkeltaspektene i sammenheng, og ta til orde for at praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse kan gi en rekke effekter som hver for seg eller samlet er egnet til å påvirke veksten i selskapene. Dette omfatter et bredt spekter av effekter:

- Strategisk kapasitet
- Innovasjonsevne
- Markedsorientering
- Organisatorisk utviklingskapasitet og rekruttering
- Økt potensiale for venturefinansiering
- Bedre regulering av risiko
- Håndtering av kognitive begrensninger og dominant gruppelogikk

Og hvis teknologiselskapene ønsker vekst, så er disse forholdene trolig de organisatoriske markørene som det må jobbes med, for å innrette selskapene for vekst.

Jeg har tidligere konkludert med at teknologiselskapene i Trondheimsregionen har en praksis der de i liten grad samsvarer med de standardene som er satt opp for henholdsvis roller og kompetanse. De har videre en praksis der de i liten grad anvender de virkemidlene som er anbefalt innenfor hver av disse hovedområdene.

Ved å anvende prinsippene som er oppstilt i tidligere forskningsarbeider og den modellen som er etablert, så kan vi konkludere med at teknologiselskapenes praksis er egnet til å gi en rekke effekter. Disse kan oppsummeres på følgende måte:

Fellesnevneren er at disse effektene, hver for seg og til sammen, er egnet til å undergrave teknologiselskapenes forutsetninger for vekst.

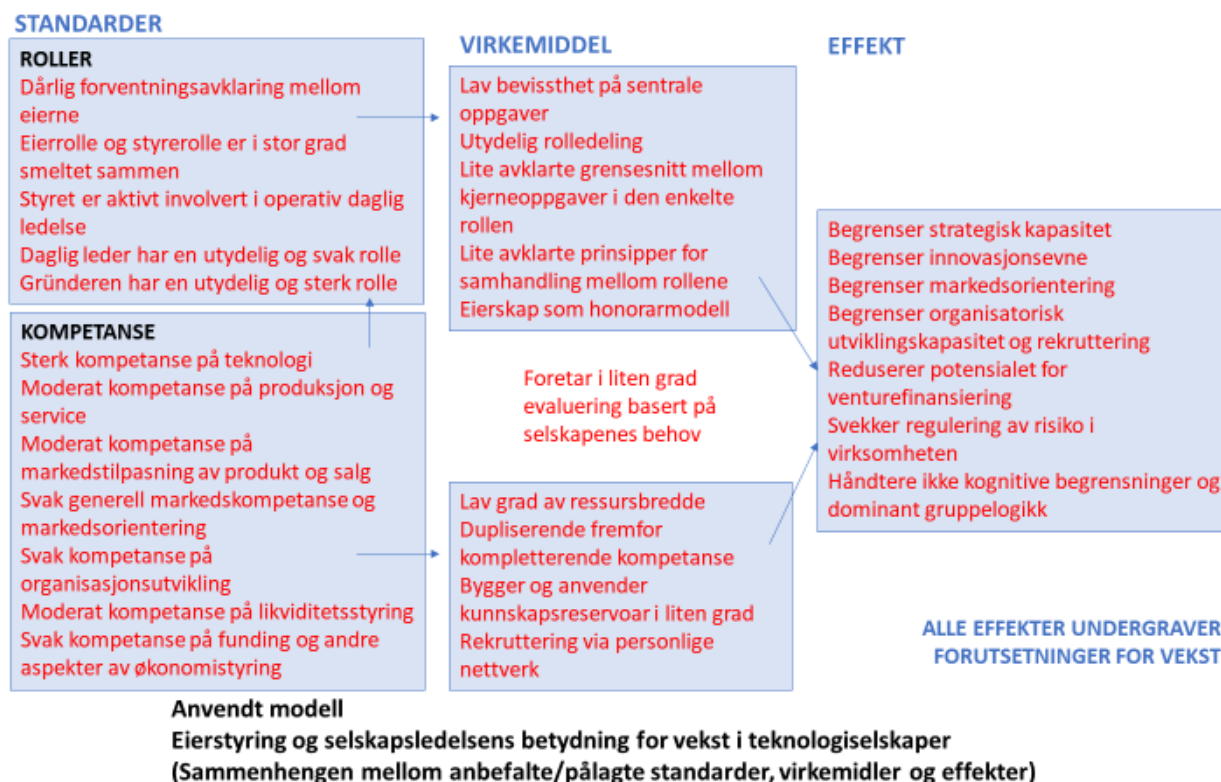
#### EFFEKT

Begrenser strategisk kapasitet  
Begrenser innovasjonsevne  
Begrenser markedsorientering  
Begrenser organisatorisk utviklingskapasitet og rekruttering  
Reduserer potensialet for venturefinansiering  
Svekker regulering av risiko i virksomheten  
Håndtere ikke kognitive begrensninger og dominant gruppelogikk



## Oppsummering av analyse og vurdering av modell

Jeg har nå drøftet ulike aspekter ved eierstyring og selskapsledelse, og hvordan praksis innenfor ulike områder, er egnet til å påvirke teknologiselskapenes forutsetning for vekst. Den foreløpige modellen som er oppstilt, er anvendt i denne analysen. Oppsummert gir anvendelse av modellen følgende analyse av praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskaper i Trondheimsregionen:

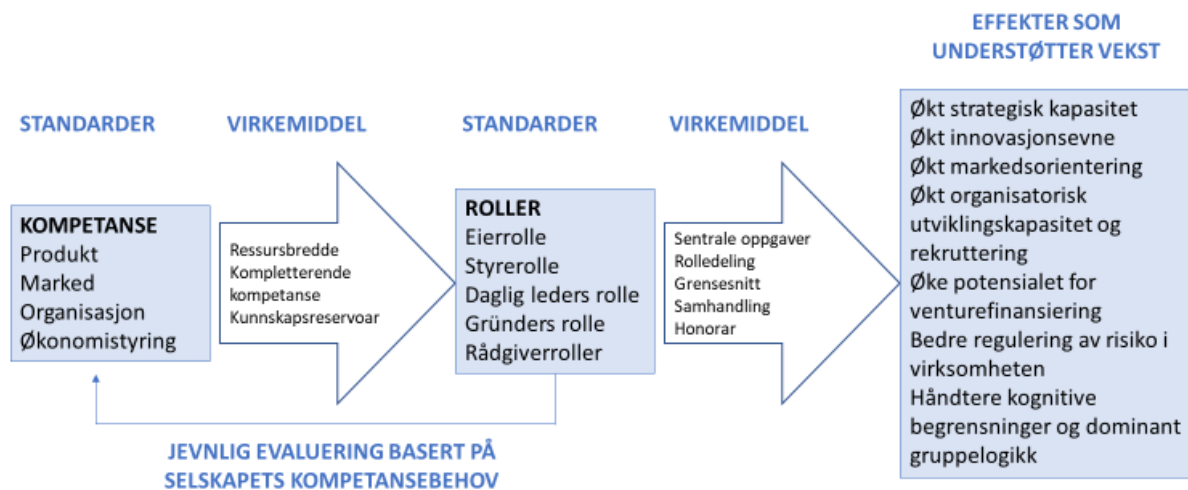


Dekomponering av tidligere forskning og regulatoriske kilder, bidrar til å tydeliggjøre de ulike vurderingsmomentene og letter det videre analysearbeidet. Metodikken for et slikt arbeid er vist i denne analysen og i de modellene som er anvendt.

Svakheten i den foreløpige modellen er at sammenhengen mellom kompetanse og rolle i liten grad blir tydelig. Analysene som er gjennomført tydeliggjør sammenhenger og årsaks-/virkningsforhold mellom roller og kompetanse som sentrale momenter for å vurdere eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene. Analysen viser videre at kompetanseperspektivet blir det avgjørende momenter, og styret hvordan ulike roller bemannes og hvordan rollene samhandler. Funnene i analysen gir videre grunnlag for å gå bort fra en modell som har til formål å kun tydeliggjøre sammenhenger, og oppstille en modell som i større grad tydeliggjør årsaks- og virkningsforhold av ulik praksis.

Basert på de analysene som er gjennomført, finner jeg grunnlag for å oppstille en revidert modell som viser eierstyring og selskapsledelsens betydning for vekst i teknologiselskaper, og der

sammenhengen mellom anbefalte/pålagte standarder, anbefalte virkemidler og effekter er vesentlige komponenter i modellen. Modellen kan etter mitt skjønn anvendes både i bredere forskningsarbeider, og i arbeid i det enkelte teknologiselskap. Denne modellen blir i så måte mitt viktigste forskningsbidrag og mitt viktigste aktørbidrag.



**Modell Eierstyring og selskapsledelsens betydning for vekst i teknologidrevne selskaper  
 (Sammenhengen mellom anbefalte/pålagte standarder, virkemidler og effekter som understøtter vekst)**

## Kapittel 7 Konklusjon

Jeg har i denne masteroppgaven gjennomført en studie av hvordan eierstyring og selskapsledelse praktiseres i teknologiselskapene i Trondheimsregionen, og har oppstilt et spørsmål om selskapenes praksis på dette området kan påvirke veksten i selskapene. Problemstillingen i oppgaven er basert på et dagsaktuelle temaet i den regionale og nasjonale samfunnsdebatten. Forskningsspørsmålet for studien har vært:

### **Hvordan praktiseres eierstyring og selskapsledelsen i teknologiselskapene i Trondheimsregionen, og kan denne praksisen påvirke veksten i selskapene?**

Gjennom et multiteoretisk perspektiv, der både regulatoriske og andre forskningskilder innenfor relevant ledelsesteori er anvendt, så er ulike aspekter som er relevante for praktisering av eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene presentert. Det teoretiske fundamentet for å vurdere disse forholdene, kan i stor grad oppsummeres under hovedproblemstillingene roller og kompetanse. For hver av disse hovedproblemstillingene oppstiller forskningskildene et sett av pålagte og anbefalte standarder som selskapene må og bør innrette seg i samsvar med. Forskningskildene oppstiller videre virkemidler som kan og bør anvendes for å ivareta god eierstyring og selskapsledelse. Forskningskildene påpeker også effekter av henholdsvis god og dårlig håndtering av eierstyring og selskapsledelse. Felles for disse standardene, virkemidlene og effektene – er at disse hver for seg og sammen gir anvisning på en praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse som understøtter veksten i teknologiselskapene.

I tidligere forskningsarbeid finnes videre en rekke modeller som gir grunnlag for å analysere enkeltaspekter ved praksisen i teknologiselskapene. Forskningskildene oppstiller samtidig ingen samlet modell som er egnet til å anvendes som grunnlag for det forskningsspørsmålet denne masteroppgaven utreder. Dette har gitt grunnlag for etablering av en forskningsmodell, som er anvendt i analyse og drøftelse i denne oppgaven.

Jeg har i denne masteroppgaven gjennomført en kvantitativ forundersøkelse. Denne er gjennomført som statistisk kartlegging av 30 teknologiselskap i Trondheimsregionen, og disse selskapenes eiere og nøkkelpersoner. Jeg har videre gjennomført en kvalitativ hovedundersøkelse. Denne er gjennomført som dybdeintervjuer med til sammen 14 nøkkelpersoner i teknologiselskap i Trondheimsregionen. Disse to undersøkelsene gir til sammen en relativt robust dokumentasjon på praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskap i Trondheimsregionen.

Jeg har drøftet de funnene og den praksisen som undersøkelsene dokumenterer, og har holdt dette opp mot forskningskildene og den modellen som er etablert. Drøftelsen og analysen tydeliggjør at teknologiselskapene i Trondheimsregionen scorer lavt på å ha en praksis som samsvarer med pålagte og anbefalte standarder innenfor både praktisering av roller i selskapene og oppbygging av kompetanse i selskapene. Selskapene bruker videre i liten grad virkemidler som er egnet til å regulere praksisen i selskapene. Kompetansekonsentrasjon styrer videre rekruttering til nøkkelroller i selskapene. Dette er forhold som i stor grad preger eierstyring og selskapsledelse i teknologiselskapene. Disse forholdene er egnet til å utløse effekter som undergraver fremfor understøtter veksten i teknologiselskapene i Trondheimsregionen.

**Konklusjonen på denne studien er at måten teknologiselskapene i Trondheimsregionen praktiserer eierstyring og selskapsledelsen på, kan påvirke veksten i selskapene, og dette i negativ retning.**

At du klarer å tilby en betalende kunde det kunden er villig til å betale for, er grunnleggende for enhver type forretningsvirksomhet. Hvordan du innretter deg for å identifisere disse kundene og produsere det kunden har behov for, er i større grad et organisatorisk spørsmål. Denne masteroppgaven bekrefter etter mitt skjønn Winston Churchills ord om at «We shape our environments, then our environments shape us». Rolleforståelse, rolledeling, samhandling og kompetanseoppbygging er viktige aspekter av eierstyring og selskapsledelse. Eierstyring og selskapsledelse er videre en vesentlig organisatorisk forutsetning for vekst, og dette gjelder i særlig grad i utviklingselskaper som teknologiselskapene. Og det er trolig først når vi gjør grep i selskapenes organisatoriske omgivelser og miljø, at vi kan oppnå endringer i veksttakten i teknologiselskapene i Trondheimsregionen.

## VEDLEGG 1 Presentasjon av selskaper og intervjuobjekter i studiens del 2

### **Selskap A:**

Selskapet er etablert midt på 1990-tallet. Selskapet har sitt opphav i en teknologi spin-off fra FOU-miljøet i Trondheim. Selskapet driver innen business-to-business salg og primært innenfor olje-offshoremarkedet. Selskapet bedriver prosjektsalg, og har ikke løpende lisens eller serviceinntekter.

Selskapet hadde i 2018 en omsetning på mellom MNOK 30-40 og sysselsatte i underkant av 20 medarbeidere. Selskapet har samtidig hatt negative driftsresultater med -MNOK 5-8 i både 2017 og 2018. Selskapet hadde tidligere på 2010-tallet en omsetning på det dobbelte av omsetningen i 2018 og positive driftsresultater. Selskapet hadde i 2019 en betydelig omsetningsvekst, og hadde en omsetning på over MNOK 60 og et positivt resultat på i overkant av MNOK 4. Selskapet mener at prognosene for 2020 og 2021 er svært gode, både omsetnings- og resultatmessig. Dette forutsetter imidlertid at selskapet får tildeling på noen relativt store kontrakter og dette er enda ikke avklart. Selskapet er det selskapet i utvalget som har høyest pantegjeld.

Selskapet har medium spredt eierstruktur med cirka 10 aksjonærer. Selskapet har en business angel som største eier. Gründere og ansatte eier cirka 35 % av selskapet. Gründer har fortsatt en aktiv rolle i administrasjonen i selskapet. Han er ikke daglig leder, men har plass i styret i selskapet. Daglig leder ble hentet inn i selskapet via relasjoner til business angel. Selskapet har hatt relativt mange endringer i styret, men dette må ses i lys av selskapets alder. Styreleder ble hentet inn via relasjon til business angel. Styreleder har eierposisjon i selskapet.

Intervju er gjennomført med største eier, styreleder og daglig leder.

### **Eierrepresentant A**

Eierrepresentant A er mann, mellom 50-60 år, utdannet sivilingeniør NTNU, kurs i styrearbeid, daglig leder/medeier i flere teknologidrevne vekstselskap, i dag "engleinvestor" og partner i industrielt private equity selskap.

### **Styreleder A**

Styreleder A er mann, over 60 år, utdannet sivilingeniør fra NTNU, etterutdanning økonomi, erfaring fra FOU-aktør og fra oppbygging av teknologidrevet selskap. Selskapet gjennomgikk vekstfase og børsintroduksjon og eies i dag av industriell aktør. Er i dag styreleder i flere teknologiselskaper, både i enkeltelskap og hos fondsaktører.

### **Daglig leder A**

Daglig leder A er mann, mellom 50-60 år, utdannet sivilingeniør NTNU, tilleggsutdanning i management. Daglig leder i selskapet snart 10 år. Han er ikke gründer av selskapet.

### **Selskap B:**

Selskapet er etablert midt på 2000-tallet. Selskapet har sitt opphav i en teknologi spin-off fra FOU-miljøet i Trondheim. Selskapet driver primært innen business-to-business salg, men har også spredte salg til consumer-markedet. Selskapet driver innenfor software og har inntekter fra salg og løpende lisens-/serviceinntekter.

Selskapet hadde i 2018 en omsetning på mellom MNOK 10-20 og sysselsatte i underkant av 10 medarbeidere. Selskapet har hatt flere år med stabil/også nedadgående omsetning. Selskapet har drevet med negative resultat over flere år. Eierne har imidlertid skutt inn kapital i selskapet, og selskapet har positiv egenkapital. I 2019 har selskapet hatt en omsetningsvekst på nesten 50 % fra 2018. Selskapet gikk imidlertid fortsatt med underskudd. Omsetningsprognose for året 2020 indikerer fortsatt vekst. Budsjettet vekst for 2020 ligger 60 % over 2019, og selskapet vil etter planen gå med overskudd i 2020.

Selskapet har høy spredning i eierstruktur med rundt 40 aksjonærer. Selskapet har en venture aktør som største enkelteier. Gründere og ansatte eier mindre enn 20 % av selskapet. Gründer har ikke lengre en aktiv rolle i administrasjonen i selskapet, men har gått inn i styret i selskapet. Daglig leder er en ansatt som har vært i selskapet over en lengre periode, i en annen funksjon enn daglig lederrolle. Hans primærkompetanse er markedsføring og salg. Selskapet har hatt mange endringer i styret, og er det selskapet i utvalget der det er gjennomført flest kapitalutvidelser. Styreleder ble hentet inn i forbindelse med planlagt salg av aksjer i selskapet. Styreleders kjernekompetanse er strategi, forretningsutvikling og salgsprosesser. Prosessen var initiert av største enkelteier. Styreleder har ikke eierposisjon i selskapet.

Intervju er gjennomført med representant for største eier, styreleder og daglig leder.

### **Eierrepresentant B**

Eierrepresentant B er mann, over 60 år, utdannet siviløkonom, arbeidserfaring innenfor vekstfond/venturemarkedet. Han er partner i venturefond som arbeider på tidsavgrensede mandater.

## **Styreleder B**

Styreleder B er mann, mellom 50-60 år, utdanning innen næringsmiddelfag med fokus på salg/markedsføring, arbeidserfaring fra interesseorganisasjon, bank og private/institusjonelle investeringselskap. Etterutdanning i ledelse. I dag nøkkelperson i rådgivermiljø.

## **Daglig leder B**

Daglig leder B er mann, mellom 40-50 år, utdannet MBA i markedsføring og ledelse samt noe juridiske fag. Arbeidserfaring fra mediabransje samt politikk. Begynte å jobbe i selskapet som nyutdannet og har jobbet i selskapet cirka 10 år. Overtok som daglig leder da gründer fratradte rollen for mellom 1-2 år siden.

## **Selskap C:**

Selskapet er etablert rundt år 2010. Selskapet har ikke opphav fra FOU-miljøene i Trondheim. Selskapet driver innen business-to-business salg og innenfor havbruksmarkedet. Selskapet bedriver primært prosjektsalg, men har noen inntekter fra service/support.

Selskapet hadde i 2018 den høyest omsetning i utvalget med mellom MNOK 50-75 og sysselsatte i overkant av 20 medarbeidere. Selskapet er etablert med en relativt spinkel egenkapital, men har gjennom mange år drevet med positive resultater og har pr i dag en robust opptjent egenkapital. Selskapet har fra 2017-2018 hatt en omsetningsnedgang, men har i 2017-2018 hatt en relativt mye høyere omsetning enn tidligere driftsår. Selskapet har drevet med positivt resultat i de siste tre driftsårene. Selskapet har høy pantegjeld. Selskapet har gjennomført en konsolidering på flere områder og dette har medført en utflating i selskapets inntekter i 2019. Omsetningsprognose for året 2020 er imidlertid på MNOK 350-400, og selskapet har inngåtte kontrakter for leveranser for over MNOK 500.

Selskapet har relativt høy spredning i eierstruktur med rundt 20 aksjonærer. Selskapet har en private equity aktør som største eier med styrende kontroll i selskapet. Disse kom inn i 2018. Gründerne eier fortsatt cirka 30 % av selskapet. De er ikke daglig leder, men har plass i styret i selskapet. Styreleder så vel som daglig leder er rekruttert gjennom bruk av eksternt rekrutteringsselskap. Prosessene er initiert i forbindelse med at dagens største eier kom inn i selskapet. Styreleder har økonomiutdanning og omfattende industriell erfaring innenfor selskapets markedsområde. Daglig leder har militær utdanning og arbeidserfaring innenfor finans og ledelse både fra industrielt selskap og vekstselskap samt fra både business-to-business og business-to-consumer segment. Både styreleder og daglig leder har fått eierpost i selskapet. Selskapet har hatt få endringer i styret. Det er ikke gjennomført kapitalutvidelser i selskapet etter etablering.

Intervju er gjennomført med styreleder og daglig leder.

### **Eierrepresentant C**

Undertegnede hadde også avtale om gjennomføring av intervju med representant for største eier i selskapet. Av ulike årsaker ble det ikke mulig å få gjennomført intervjuet. Eierrepresentant C er mann, mellom 50-60 år, utdannet jurist. Han har allsidig arbeidserfaring, dels som advokat innen forretningsjuss, dels fra industriell virksomhet. Han er i dag partner i et PE-fond.

### **Styreleder C**

Styreleder C er mann, mellom 50-60 år, utdannet siv.øk med etterutdanning i ledelse. Arbeidserfaring som adm.dir fra flere næringsmiddelsselskaper. I dag styrerepresentant i flere store selskaper.

### **Daglig leder C**

Daglig leder C er mann, mellom 40-50 år, utdanning fra Forsvaret, arbeidserfaring fra Forsvaret, større detaljhandelsselskap samt bransjerelevant selskap. Han har vært daglig leder i selskapet siste halvannet år.

### **Ressurspersoner**

#### **Ressursperson 1**

Ressursperson 1 er mann, mellom 40-50 år, utdannet sivilingeniør fra NTNU, mangeårig arbeidserfaring fra teknologiselskap der han jobbet med produktutvikling og kundedialog, har videre erfaring fra inkubator og tidligfasefond. Han er i dag rådgiver og engleinvestor. Bistår selskapene fra oppstart til første finansieringsrunde og/eller produktet er på markedet. Velger primært selskaper via anbefalinger fra andre i sitt nettverk.

#### **Ressursperson 2**

Ressursperson 2 er mann, over 60 år gammel, utdannet sivilingeniør, arbeidserfaring som leder av innovasjonsavdeling hos større industriell aktør samt som partner i såkornfond. Arbeider i dag som engleinvestor. Har i underkant av 10 enkeltinvesteringer.

#### **Ressursperson 3**

Ressursperson 3 er mann, mellom 50-60 år, utdannet i industriell økonomi fra NTNU, arbeidserfaring fra FoU/TTO-miljøene samt fra konsulent-/rådgivningsaktivitet. Han er i dag partner hos en



akselleratoraktør som både går inn med kapital og management-ressurser i teknologidrevne oppstartselskaper. Investerer midler via presåknordning, for industrielle aktører samt egne midler.

#### **Ressursperson 4**

Ressursperson 4 er mann, mellom 50-60 år, utdanning innen data og økonomifag, arbeidserfaring fra oppstart av flere IT-selskap som i dag er store, internasjonal arbeidserfaring hovedsakelig UK, ressursperson i inkubator og nettverksorganisasjoner. Han er i dag nøkkelperson i nettverksorganisasjon med hovedfokus på vekst, markedsarbeid og internasjonalisering.

#### **Ressursperson 5**

Ressursperson 5 er mann, mellom 50-60 år, utdanning med militær og økonomiske fag, arbeidserfaring fra industribaserte aktører samt oppstartbedrifter, hovedsakelig olje/offshore. Han er i dag nøkkelmedarbeider hos en av de sentrale FOU/TTO-aktørene i regionen.

#### **Ressursperson 6**

Ressursperson 6 er mann mellom 50-60 år, utdannet sivilingeniør fra NTNU, arbeidserfaring fra industrielt selskap samt som daglig leder i oppstartselskap. Han er i dag nøkkelperson hos venture/private equity aktør med forankring/aktivitet i Trondheim. De investerer primært i vekstselskap MNOK 50+. Selskapet har hatt en utvikling med hensyn til hvilken fase de investerer i samt bredden på segment.

## VEDLEGG 2 Intervjuguide Selskap A til C

**Spørsmålsstillinger som basis for en samtale på 45-60 min**

**Formålet med denne studien er å undersøke hvordan eierskap, styreledelse og daglig ledelse utøves i teknologidrevne vekstselskaper – og om dette understøtter veksten i selskapene?**

Bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet – alder, utdanning og arbeidserfaring

Hvordan vil du beskrive det teknologibaserte oppstartmiljøet i Trondheim

Selskapet

- Forretningside og virksomhetsområde(r)
- Historie - idè, oppstart, team, finansiering
- Hvor i en utviklingsfase
- Teamet i selskapet – styrker og svakheter
- Muligheter og utfordringer i perioden fremover

Eier

- Type eiere
- Struktur/utviklingen
- Eiernes sentrale oppgaver
- Eiere /eierrolle i perioden fremover

Styre

- Sammensetning og bakgrunnen for oppnevnelser
- Styrets kompetanse og kapasitet
- Styrets sentrale oppgaver
- Styret/styrets rolle i perioden fremover

Daglig leder

- Bakgrunnen for oppnevnelser
- Daglig leders kompetanse og kapasitet
- Daglig leders sentrale oppgaver
- Daglig ledelse og daglig leders rolle i perioden fremover

## VEDLEGG 3 Intervjuguide Ressursperson 1 til 6

### Spørsmålsstillinger som basis for en samtale på 45-60 min

**Formålet med denne studien er å undersøke hvordan eierskap, styreledelse og daglig ledelse utøves i teknologidrevne vekstselskaper – og om dette understøtter veksten i selskapene?**

Bakgrunnsinformasjon om ressurspersonen - alder, utdanning og arbeidserfaring

Bakgrunnsinformasjon om den aktøren ressurspersonen representerer

Hvordan vil du beskrive det teknologibaserte oppstartmiljøet i Trondheim

Hvordan vil du beskrive selskapene

- Forretningside
- Virksomhetsområde(r)
- Historikk og utvikling
- Teamene i selskapene – styrker og svakheter
- Hva er selskapenes muligheter og utfordringer i perioden fremover?

Hvordan er eierstrukturen i selskapene?

- Type eiere
- Eiernes sentrale oppgaver
- Eiere /eierrolle i perioden fremover

Hvordan er styret i selskapene sammensatt?

- Sammensetning og bakgrunnen for oppnevnelser
- Styrets kompetanse og kapasitet
- Styrets sentrale oppgaver
- Styret/styrets rolle og utvikling av denne

Hva bør kjennetegne en daglig leder?

- Bakgrunnen for oppnevnelser
- Daglig leders kompetanse og kapasitet
- Daglig leders sentrale oppgaver
- Daglig ledelse rolle og utviklingen av denne

