



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats  
VT 2004

# BARRIÄRER FÖR ORGANISK TILLVÄXT

Handledare  
**Lars Bengtsson**

Författare  
**Hans Månsson**  
**Emma Mårtensson**  
**Christina Sjölander**

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Barriärer för organisk tillväxt
<b>Seminariedatum:</b>	4 juni 2004
<b>Ämne:</b>	Magisteruppsats i Företagsekonomi 10 poäng, inriktning Strategic Management.
<b>Författare:</b>	Hans Månsson Emma Mårtensson Christina Sjölander
<b>Handledare:</b>	Lars Bengtsson
<b>Nyckelord:</b>	tillväxt, organisk tillväxt, tillväxtbarriärer, intraprenörskap, entreprenörskap.
<b>Syfte:</b>	Huvudsyftet med denna uppsats är att beskriva och analysera vilka interna hinder för organisk tillväxt som upplevs i mogna företag. Syftet är vidare att föreslå hur dessa hinder kan övervinnas.
<b>Metod:</b>	Uppsatsen gjordes utifrån en kvantitativ surveyundersökning med en Internetenkät. Undersökningen genomfördes bland 45 mellanchefer inom Industrial Hose, en affärsenhet inom Trelleborg AB.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	I teorikapitlet förklaras hur entreprenöriella och intraprenöriella aktiviteter gynnar företag som ämnar växa organiskt. Denna redogörelse utgår från framförallt fyra områden: ledarskap, personal/resurser, organisation och kommunikation.
<b>Empiri:</b>	I empirikapitlet beskrivs Trelleborg AB och affärsenheten Industrial Hose. Därefter presenteras resultatet av vår enkätundersökning.
<b>Slutsats:</b>	Inom Industrial Hose fann vi upplevda barriärer inom samtliga fyra undersökta områden. Mer precist ser vi att följande barriärer upplevs för organisk tillväxt i mogna företag: kultur, organisationsstruktur, en avsaknad av resurser och kompetens samt en avsaknad av gemensamt fokus.

# Summary

<b>Title:</b>	Barriers for organic growth
<b>Seminar date:</b>	4 <sup>th</sup> June 2004
<b>Course:</b>	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major in Strategic Management.
<b>Authors:</b>	Hans Månsson Emma Mårtensson Christina Sjölander
<b>Advisor:</b>	Lars Bengtsson
<b>Key words:</b>	growth, organic growth, growth barriers, intrapreneurship, entrepreneurship.
<b>Purpose:</b>	The main purpose of this thesis is to describe and analyze which internal obstacles for organic growth mature companies are experiencing. Another purpose is to suggest how to overcome these obstacles.
<b>Methodology:</b>	The thesis was conducted through a quantitative survey with an Internet based opinion poll. The survey was conducted among 45 middle managers within Industrial Hose, a business unit within Trelleborg AB.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The theoretical chapter explains how entrepreneurial and intrapreneurial activities favor companies that strive to grow organically. This description is mainly based on four areas: leadership, people/resources, organization and communication.
<b>Empirical foundation:</b>	Trelleborg AB and Industrial Hose are described in the beginning of the empirical chapter. The results from our opinion poll are thereafter presented.
<b>Conclusions:</b>	We found barriers from all four investigated areas within Industrial Hose. Mature companies are experiencing the following barriers: culture, organizational structure, lack of resources and competence, and lack of common focus.

# Förord

I slutet av februari 2004 fick vi beskedet att vi, som en av fyra uppsatsgrupper, ingick i ett nystartat samarbetsprojekt mellan Trelleborg AB och Ekonomihögskolan i Lund. Att samarbeta med en anrik industrikoncern angående ett så utforskat ämnesområde som organisk tillväxt, kändes väldigt inspirerande. Vi vill därmed rikta ett tack till både vår handledare Lars Bengtsson och Trelleborg AB:s kontaktperson Fredrik Meuller, som gett oss möjligheten att skriva denna uppsats. Vår förhoppning är att vi genom uppsatsen har bidragit till kunskap om barriärer för organisk tillväxt som kommer till nytta både för den akademiska världen och för stora mogna företag. Slutligen vill vi önska Trelleborgskoncernen lycka till i deras fortsatta strävan i att växa organiskt.

Lund 31 maj -04

Hans Månsson

Emma Mårtensson

Christina Sjölander

# Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1</b> .....	<b>8</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	8
1.2 PROBLEMATISERING.....	10
1.2.1 Problemformulering.....	11
1.2.2 Syfte.....	11
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	11
1.4 BEGREPPSDEFINITION.....	12
1.5 DISPOSITION.....	13
<b>KAPITEL 2</b> .....	<b>14</b>
<b>METOD</b> .....	<b>14</b>
2.1 METODANSATS.....	14
2.2 VAL AV TEORI.....	15
2.2.1 Teorikarta.....	15
2.3 VAL AV FÖRETAG, ENHET OCH RESPONDENTER.....	16
2.4 ENKÄTUNDERSÖKNING.....	17
2.4.1 Uppbyggnad av enkätformulär.....	17
2.4.2 Förberedelser och genomförande av enkätundersökningen.....	18
2.5 PRESENTATION OCH ANALYS.....	19
2.6 FORMALIA.....	19
2.7 TIDSLINJE.....	20
<b>KAPITEL 3</b> .....	<b>21</b>
<b>ATT SKAPA TILLVÄXT GENOM</b> .....	<b>21</b>
<b>ENTREPRENÖRSKAP OCH INTRAPRENÖRSKAP</b> .....	<b>21</b>
3.1 ORGANISK TILLVÄXT.....	21
3.2 ENTREPRENÖRSKAP.....	22
3.2.1 Entreprenörskap och tillväxt.....	23
3.3 INTRAPRENÖRSKAP.....	23
3.3.1 Initiativtagande i dotterbolag.....	24
3.4 LEDARSKAP.....	25
3.4.1 Strategiskt ledarskap.....	26
3.4.2 Mellanchefers roll.....	28
3.5 PERSONAL OCH ANDRA RESURSER.....	29
3.5.1 Resurser.....	30
3.5.2 Belöningsystem.....	31
3.6 ORGANISATION.....	32
3.6.1 Organisationssamhörighet.....	32
3.6.2 Organisationsstruktur.....	33

3.6.3 Tre steg till lyckat intraprenörskap i en organisation.....	34
3.6.4 New venture.....	34
3.7 KOMMUNIKATION .....	35
3.8 TEORISAMMANFATTNING .....	37
<b>KAPITEL 4.....</b>	<b>38</b>
<b>FÖRETAGSPRESENTATION OCH ANALYS AV ENKÄTUNDERSÖKNING.....</b>	<b>38</b>
4.1 PRESENTATION AV TRELLEBORG AB .....	38
4.1.1 Vision och strategi.....	38
4.1.2 Hörnstenar i den nya strategiska plattformen.....	39
4.2 TRELLEBORG ENGINEERED SYSTEMS OCH INDUSTRIAL HOSE.....	40
4.3 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA.....	41
4.4 TILLVÄXTMÖJLIGHETER .....	43
4.5 LEDARSKAP.....	45
4.6 PERSONAL OCH ANDRA RESURSER.....	49
4.7 ORGANISATION .....	52
4.8 KOMMUNIKATION .....	55
4.9 SAMMANFATTNING AV ANALYS .....	58
<b>KAPITEL 5.....</b>	<b>59</b>
<b>SLUTSATS .....</b>	<b>59</b>
5.1 VÅR SLUTSATS ANGÅENDE BARRIÄRER FÖR ORGANISK TILLVÄXT .....	59
5.1.1 Hinder för organisk tillväxt.....	59
5.1.2 Hur dessa hinder kan övervinnas.....	60
5.2 GENERALISERBARHET .....	62
5.3 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	62
5.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	63
<b>KAPITEL 6.....</b>	<b>64</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>64</b>
6.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	64
6.1.1 Vetenskapliga artiklar.....	64
6.1.2 Metodböcker.....	64
6.1.3 Fackböcker.....	65
6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	66
6.3 ORDBÖCKER.....	66
6.4 FÖRETAGSSPECIFIKA KÄLLOR .....	66
6.5 ÖVRIGA KÄLLOR .....	66
<b>BILAGA 1 - E-POSTMEDDELANDE TILL RESPONDENTERNA</b>	
<b>BILAGA 2 - ENKÄT</b>	
<b>BILAGA 3 - ENKÄTSVAR</b>	
<b>BILAGA 4 - DIAGRAM OCH TABELLER MED TVÅ VARIABLER</b>	

# Figurförteckning

<i>Figur 1:1</i> Modifierad figur "The entrepreneurship-strategic management interface" .....	9
<i>Figur 2:1</i> Teorikarta.....	16
<i>Figur 2:2</i> Tidslinje över uppsatsens framskridande .....	20
<i>Figur 3:1</i> Modifierad figur "Tillväxtvektorkomponenter" .....	21
<i>Figur 3:2</i> Modifierad figur, "A dual continuum of managerial, visionary, and strategic leadership". .....	26
<i>Figur 3:3</i> Modifierad figur. "Relative amounts of conceptual, human, and technical skills needed for effectiveness at various levels of the management hierarchy" .....	29
<i>Figur 4:1</i> Organisationsträd över Trelleborg AB som visar Industrial Hose position i Trelleborgskoncernen.....	39
<i>Figur 4:2</i> Respondenternas åldersfördelning (1.1).....	42
<i>Figur 4:3</i> Respondenternas uppdelning beroende på vilket land de arbetar i (1.2).....	42
<i>Figur 4:4</i> Respondenternas positioner .....	42
<i>Figur 4:5</i> Respondenternas anställningstid (1.3) .....	43
<i>Figur 4:6</i> Respondenternas huvudsakliga arbetssätt (1.7) .....	43
<i>Tabell 4:7</i> Tillväxtfaktorer (2.1) samt de möjliggörare som idag fungerar bäst för tillväxt (2.2).....	44
<i>Tabell 4:8</i> Viktiga källor till tillväxt (2.3) jämfört med källor till tillväxt som används idag (2.4) .....	45
<i>Figur 4:9</i> Hur affärsenheten borde tänka på tillväxt (3.1) i relation till hur de tänker på tillväxt (3.2).....	46
<i>Tabell 4:10</i> Anställningstid i samma position (1.5) i relation till hur affärsenheten borde tänka på tillväxt (3.1). ....	47
<i>Figur 4:11</i> Till vilken grad respondentens chef uppmuntrar till att identifiera och driva igenom tillväxtmöjligheter (3.3).....	47
<i>Tabell 4:12</i> Tidsallokering idag (3.4) i relation till önskad tidsallokering (3.5).....	48
<i>Tabell 4:13</i> Position (1.4) i relation till vad som behövs för att skapa tillväxt (4.1) .....	49
<i>Tabell 4:14</i> Land där respondenten är positionerad (1.2) i relation till hur egna handlingar kan påverka tillväxt (4.2) .....	50
<i>Figur 4:15</i> Position (1.4) i relation om belöningssystemet uppmuntrar till tillväxt (4.4).....	51
<i>Figur 4:16</i> Steg som har högst förbättringspotential i processen för affärsutveckling (5.1).....	52
<i>Figur 4:17</i> I vilken utsträckning affärsenheten har en tillväxtkultur (5.2) respektive en struktur (5.3) som uppmuntrar till tillväxt.....	53
<i>Tabell 4:18</i> Arbetssätt (1.7) i relation till i vilken utsträckning som affärsenheten har en struktur som uppmuntrar till tillväxt (5.3).....	54
<i>Tabell 4:19</i> Hur ett projekt genomdrevs (5.4) i relation till resultatet av projektet (5.5).....	55
<i>Figur 4:20</i> Graden av informationsutbyte inom affärsenheten (6.1).....	56
<i>Tabell 4:21</i> Arbetssätt (1.7) i relation till önskad kommunikationskanal (6.2) .....	56
<i>Figur 4:22</i> I vilken utsträckning idéer om tillväxt vidarebefordras i organisationen (6.3).....	57

# Kapitel 1

## Inledning

---

---

*I detta kapitel inleder vi med att ge en bakgrund till vårt problemområde och varför detta är intressant att studera. Denna följs av problematisering som mynnar ut i en problemformulering. Vidare anges vårt syfte, avgränsningar samt begreppsdefinition. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen.*

---

---

### 1.1 Problembakgrund

Traditionell sett, enligt den byråkratiska skolan, har nyckeln till framgång i mogna branscher varit operationell effektivitet genom välgenomtänkt struktur, system och strategisk ledning. De senaste två årtiondena har den byråkratiska skolan fått kritik eftersom den endast leder till framgång i stabila miljöer.<sup>1</sup> Idag anses miljön vara mer turbulent och organisationer som är centraliserade och strukturerade, har allt svårare för att anpassa sig till den externa miljön. Den byråkratiska skolan förespråkar även en alltför strukturerad organisation som inte uppmuntrar till innovation. Teknologitvecklingen har dessutom förändrat förutsättningarna för många företag, vilket kan ses som ett ytterligare bevis på att den byråkratiska skolan är föråldrad. Idag krävs det i allt större utsträckning att mogna företag decentraliseras, blir mindre specialiserade och kontrolleras med mjukare styrning för att kunna möta den ökade turbulensen på marknaden.<sup>2</sup>

För de mogna företagen tycks det vara svårt att upprätthålla kostnadsledarskap, det är därför mer attraktivt för dessa företag att konkurrera med en differentieringsstrategi. Trenden att produkter blir *commoditized* har däremot gjort det svårt att differentiera, vilket har gjort denna strategi till en stor utmaning för företagsledare.<sup>3</sup> För dessa mogna företag krävs det innovation för att leverera unikhet, exempelvis nya utseenden eller ny image.<sup>4</sup> Mogna industrier har ofta begränsade möjligheter att innovera inom teknologi, istället sker denna innovation främst inom marknadsföring, produktdesign, kundservice och organisation. Framförallt sker strategisk innovation genom att analysera marknader och marknadssegment. Detta innebär i sin tur att mogna industrier främst söker nya kundgrupper och utvecklar nya produkter och tjänster för att skapa mervärde. En undersökning som gjordes i mogna industrier, påvisade att strategisk innovation anses vara grunden för att hitta konkurrensfördelar i industrier där möjligheterna

---

<sup>1</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis concepts, techniques, applications* och Donald F Kuratko och Harold Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth* (Ohio: Thomson South - Western, 2004)

<sup>2</sup> Ibid

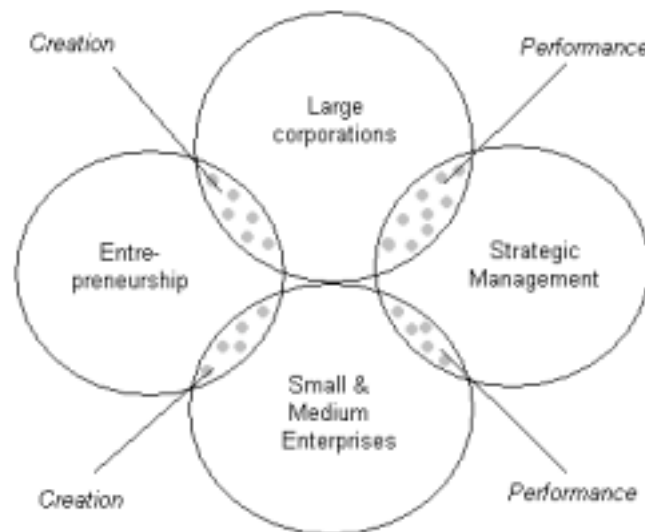
<sup>3</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis concepts, techniques, applications*.

<sup>4</sup> Robert A. Burgelman, *Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms* (California Management Review, 1984) och Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.



annars är begränsade. En annan slutsats var att det krävs en entreprenöriell organisation med frihet för att experimentera och med möjlighet att lära.<sup>5</sup>

Hittills har forskning inom strategisk ledning främst fokuserat på hur stora företag ska utveckla konkurrensfördelar och öka sin lönsamhet. Inom detta forskningsområde har den föränderliga affärsmiljön vidare gjort att inriktningen skiftat från statiska industrimodeller till dynamiska och flexibla förändringsmodeller. Entreprenörskap har länge varit en avskild skola som studerat hur små och medelstora företag skapar möjligheter för framtida produkter och tjänster. Idag genomskär forskningen kring strategisk ledning och entreprenörskap mer och mer varandra. Enligt Schendel och Hitt et al. bör dessa två forskningsområden inte integreras, men tillsammans utgöra en gemensam utgångspunkt för stora och små företag. Små företag är i behov av att skapa nya affärer för att överleva, stora företag måste också skapa nya affärer men främst för att växa.<sup>6</sup> Enligt Hitt och Ireland är innovation, organisatoriska nätverk, internationalisering, organisatoriskt lärande, tillväxt, flexibilitet och förändring, områden där entreprenörskapsforskningen idag möter strategisk ledning. Författarna argumenterar för att entreprenörskap i företag leder till ökad tillväxt och att detta på lång sikt kan leda till ett företags långsiktiga överlevnad. Den hårdnande konkurrensen i samband med den nya ekonomin har också lett till att alla företag, oavsett storlek eller ålder måste agera entreprenöriellt, för att kunna överleva och vara konkurrenskraftiga.<sup>7</sup> Företag som tidigare mest fokuserade på vinst- och värdeskapande har exempelvis mött problem då deras kunder efterfrågat mer kundanpassade produkter. För dessa företag har detta inneburit ett behov av entreprenöriella aktiviteter för att möta kundernas ökade krav.<sup>8</sup>



Figur 1:1 Modifierad figur "The entrepreneurship-strategic management interface"<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis concepts, techniques, applications*.

<sup>6</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset* och Dan Schendel, "Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship". *Strategic management Journal*, 11 (1990): 1-3

<sup>7</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

<sup>8</sup> Colin Coulson-Thomas, *Individuals and enterprise: developing intrapreneurs for the new millennium* (MCB University press 1999) och Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

<sup>9</sup> Ibid, s 34

## 1.2 Problematisering

Tillväxt är ett högaktuellt ämne för såväl företag som nationer. Sveriges regering har under våren 2004 prioriterat tillväxt och uppmärksammade tillväxtsamtal har förts med representanter från Svenskt Näringsliv.<sup>10</sup> Eftersom Sveriges och övriga nationers tillväxt i grunden bygger på att nationens företag växer, är frågan om vad som gynnar och missgynnar företagstillväxt ett aktuellt ämne.

Företag kan skapa tillväxt på två olika sätt, genom förvärv eller genom organisk tillväxt. När företag växer genom förvärv överförs arbetsställen med produktion och sysselsättning från ett företag till ett annat. Företagsförvärv är ofta det enda sättet för mogna branscher att expandera och öka sin lönsamhet. Förvärv anses ge snabb volym men kan också leda till långsiktiga problem med att samordna de förvärvade företagen. För att lyckas med förvärv är det därför en fördel om den nya tillgången är begränsad och därmed lättare kan integreras i företaget.<sup>11</sup> När ett företag expanderar internt genom att producera mer, sysselsätta fler och etablera nya verksamheter, innebär detta att företaget istället växer organiskt. De företag som främst växer organiskt är de små företagen med få anställda. Denna typ av tillväxt minskar i takt med att företaget växer och antalet anställda ökar.<sup>12</sup>

Tillväxt sker inte automatiskt, utan det behövs tydliga mål för hur ett företag skall växa. När tillväxt är planerad efterfrågas ett syfte och det krävs tillgängliga resurser i organisationen som är ämnade för detta ändamål.<sup>13</sup> Vidare anses det svårt att följa upp tillväxtmålen på ett neutralt sätt då exempelvis mätvariabler såsom företagsstorlek och antal anställda varierar mellan olika branscher. Exempelvis kan personalintensiva branscher få höga tillväxttal ifall mätningen utgår från antal anställda och små företag kan ofta visa hög procentuell omsättningsökning i jämförelse med stora företag. För att mäta tillväxt finns det inte några optimala mätvariabler, däremot anses omsättning och sysselsättning vara de vanligaste tillväxtmåtten.<sup>14</sup> Likaså verkar det finnas en del myter om tillväxt, exempelvis att det finns vissa branscher som gynnar tillväxt mer än andra eller att tillväxt förknippas med dålig lönsamhet och finansiella problem. Det anses inte vara de branschspecifika faktorerna som avgör tillväxt, utan snarare företagsspecifika förutsättningar.<sup>15</sup>

Det typiska tillväxtföretaget är enligt en tidigare undersökning, gjord av Davidssons et al., unga företag som finns representerade i alla branscher. Däremot har det de senaste åren visat sig att företag inom modern högteknologisk tillverkning är kraftigt överrepresenterade bland tillväxtföretagen. Äldre branscher inom tillverkning och handel har däremot en låg tillväxtandel jämfört med branschens storlek. Företag med över 2 500 anställda visar lägst tillväxt medan företag med 20-49 anställda visar den högsta tillväxttakten. Vidare anses tillväxten inom koncerner vara störst hos dotterbolag i jämförelse med fristående företag och moderbolaget.<sup>16</sup> Det

---

<sup>10</sup> Göran Eriksson, "Gammal LO-modell smörjmedel i tillväxtsamtal." *Dagens Nyheter*, 13 november (2003)

<sup>11</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter* och Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige*.

<sup>12</sup> Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige*.

<sup>13</sup> Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm* (Oxford: Oxford University Press, 1995)

<sup>14</sup> Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige*.

<sup>15</sup> Thomas Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter* (Malmö: Liber Ekonomi, 1997)

<sup>16</sup> Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige*.

har visat sig att snabbväxande företag ofta startar dotterbolag, vilket kan ses som en effektiv expansionsstrategi. I dag består därför många snabbväxande företag av flera dotterbolag.<sup>17</sup>

Ett företag som prioriterar tillväxt högt är Trelleborg AB, som är ett stort moget företag inom tillverkningsindustrin. Trelleborg AB har traditionellt vuxit genom förvärv, men idag är den nya strategiska inriktningen, ”driving growth & profitability”.<sup>18</sup> I denna nya strategi är organisk tillväxt högt prioriterat och förväntas ske genom kundnära innovation och expansion i utvalda segment och marknader.<sup>19</sup> I samband med den nya strategin gjorde koncernledningen i mars 2004 en mindre enkätundersökning på nio personer ur affärsenhetsledningen inom Engineered System. Undersökningen behandlade förutsättningar för tillväxt vilket kunde ses som en uppföljning av koncernens nya fokus, organisk tillväxt. Resultatet av enkätundersökningen föranledde behovet av en djupare studie bland anställda lägre ner i organisationen. Affärsenheten Industrial Hose som tillhör affärsområdet Engineered System, visade sig vara extra lämplig att studera då denna enhet hade goda tillväxtmöjligheter samt var mer homogen än övriga enheter. Eftersom vi var intresserade av att studera vilka hinder för organisk tillväxt som upplevs i stora mogna företag, fann vi denna djupare studie inspirerande samtidigt som Trelleborg AB tyckte det var intressant att följa upp den tidigare undersökningen.

Forskning kring tillväxt utgår ofta från entreprenörskap som är inriktad på hur små och nystartade företag kan växa organiskt, medan forskning kring hur stora mogna företag växer ofta fokuserar på förvärv. Stora mogna företag upplever ofta att det är svårt att växa organiskt eftersom denna tillväxtform inte infinner sig lika naturligt som i små företag. Vi är därför intresserade av att studera de barriärer som upplevs i samband med organisk tillväxt i stora mogna företag. Med vår uppsats kommer vi att bidra med ny kunskap inom ett område som både är aktuellt och hittills relativt outforskat.

### 1.2.1 Problemformulering

Utifrån vår problemdiskussion har vi utformat följande problemformulering:

***Vilka hinder för organisk tillväxt upplevs i stora mogna företag?***

### 1.2.2 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att beskriva och analysera vilka interna hinder för organisk tillväxt som upplevs i mogna företag. Syftet är vidare att föreslå hur dessa hinder kan övervinnas.

## 1.3 Avgränsningar

Uppsatsen kommer inte att belysa externa hinder för organisk tillväxt. Vi kommer inte heller att studera entreprenören som person.

---

<sup>17</sup> Johan Wiklund, *Tillväxtföretag och tillväxtföretagare - vad skiljer dem från andra småföretag?* (Jönköping: Internationella Handelshögskolan, 1997)

<sup>18</sup> *Fredrik\_Arp.ppt*, Intern dokumentation

<sup>19</sup> Trelleborg AB:s årsredovisning 2003

## 1.4 Begreppsdefinition

*Barriärer:* I uppsatsen används både ordet *barriär* och ordet *hinder*. Vi betraktar dessa ord som synonymer och ser därmed ingen skillnad på ordens betydelse. En *barriär* är en ”långsräckt konstruktion avsedd som hinder eller skydd”.<sup>20</sup> Vår definition av barriärer är de interna hinder företag har för att växa organiskt.

*Mogna företag:* Mogen innebär att något är ”fullt utvecklat genom inneboende krafter”.<sup>21</sup> Vår definition innefattar de företag som lämnat tillväxtstadiet

*Möjliggörare:* I uppsatsen använder vi oss av uttrycket möjliggörare som är en översättning av det engelska ordet *enablers*. Vi använder oss av detta uttryck i samband med organisk tillväxt och syftar då på faktorer som främjar organisk tillväxt.

*Organisk tillväxt:* Termen kommer från det engelska språkets *Organic Growth*. Organic kan förutom organisk även betyda naturlig, fundamental, strukturell eller organiserad.<sup>22</sup> Vår definition av organisk tillväxt är när företag expanderar internt (utan förvärv) genom att producera mer, etablera nya verksamheter, öka försäljning eller sysselsättning.<sup>23</sup>

*Stora företag:* Med stora företag avser vi företag som har fler än 250 anställda.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> *Norstedts stora svenska ordbok* (Stockholm: Norstedts, 1986)

<sup>21</sup> *Ibid*

<sup>22</sup> *Prismas engelska ordbok* (Stockholm: Prisma, 1991)

<sup>23</sup> Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige*.

<sup>24</sup> Europakommissionens rekommendation (96/280/EC)

## 1.5 Disposition

### *Kapitel 1 Inledning*

Kapitlet syftar till att ge läsaren en förståelse för vad vi vill belysa i denna uppsats. Vi börjar med att beskriva vår problembakgrund och vad som lett fram till vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet avslutas med avgränsningar och en begreppsdefinition.

### *Kapitel 2 Metod*

I detta kapitel beskriver vi hur vi har arbetat för att besvara vår problematisering. Vi motiverar bland annat vårt val av kvantitativ undersökning och val av teori. Vi beskriver också enkätformulärets uppbyggnad samt hur enkätundersökningen genomfördes. Därefter redogör vi för metoden för presentation och analys samt den formalia som använts i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en tidslinje som illustrerar hur uppsatsarbetet förlöpt.

### *Kapitel 3 Att skapa tillväxt genom entreprenörskap och intraprenörskap*

Kapitlet redogör först för organisk tillväxt och sedan för hur entreprenöriella- och intraprenöriella aktiviteter gynnar företag som ämnar växa organiskt. Denna redogörelse utgår från framförallt fyra områden, ledarskap, personal/resurser, organisation och kommunikation.

### *Kapitel 4 Företagspresentation och analys av enkätundersökning*

Inledningsvis presenterar vi Trelleborg AB och Industrial Hose. Vidare redogör vi för bakgrundinformation om respondenterna varefter vi presenterar och analyserar de resultatet som vi fann intressanta från enkätundersökningen.

### *Kapitel 5 Slutsats*

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser på vår problemformulering. Vi presenterar de hinder som upplevs för att växa organiskt och vi ger konkreta förslag på hur företag kan övervinna dessa problem. Avslutningsvis för vi ett resonemang kring uppsatsens validitet och reliabilitet samt ger förslag på fortsatt forskning.

### *Kapitel 6 Källförteckning*

I kapitlet återfinns all den litteratur och forskning som använts i uppsatsen.

Bilagor:

*Bilaga 1*, E- postmeddelande till respondenterna

*Bilaga 2*, Enkät

*Bilaga 3*, Enkät svar

*Bilaga 4*, Diagram och tabeller med två variabler

# Kapitel 2

## Metod

---

---

*Detta kapitel inleds med en redogörelse för vårt val av metodansats, teori, företag och respondenter. Därefter beskriver vi hur enkätformuläret är uppbyggt samt hur enkätundersökningen genomfördes. Kapitlet avslutas med en redogörelse för analysmetoden, den formalia som använts samt en tidslinje över hur arbetet med uppsatsen förlöpt.*

---

---

### 2.1 Metodansats

Denna uppsats genomfördes utifrån en kvantitativ surveyundersökning med en Internetenkät. I en surveyundersökning mäts förhållanden som undersökaren på förhand bestämt sig för att undersöka. Resultatet av surveyundersökningen redovisas i form av tabeller och diagram där det framgår hur respondenternas svar fördelar sig med avseende på de olika frågorna. En surveyundersökning fordrar att exakt samma frågor ställs till alla respondenter.<sup>25</sup> Eftersom vår kunskap om både Industrial Hose och forskning kring organisk tillväxt till en början var begränsad, har vi i hela uppsatsprocessen arbetat utifrån en abduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär en process där induktion och deduktion blandas växelvis. Induktion innebär att vi försöker dra slutsatser utifrån empirisk fakta och därefter skapa en teori för att förklara fenomenet. Deduktion innebär å andra sidan att teorin används för att dra logiska slutsatser ur empirin.<sup>26</sup> Inledningsvis ökade vi genom ett induktivt tillvägagångssätt således vår kunskap om Trelleborg AB och Industrial Hose. Därefter fördjupade vi vår teoretiska kunskap genom deduktion, för att sedan återigen bli induktiva. Arbetet med uppsatsen har sedan fortsatt enligt denna abduktiva ansats.

Då forskningen kring barriärer för organisk tillväxt är begränsad studerade vi istället teorier inom områdena entreprenörskap och intraprenörskap. Genom valet av en kvantitativ undersökningsmetod kunde vi därmed genom ett deduktivt tillvägagångssätt bedöma hållbarheten i den entreprenöriella och intraprenöriella litteraturen och, i enlighet med Halvorsen, använda en kvantitativ metod.<sup>27</sup> Att Trelleborg AB uttryckligen önskade en kvantitativ undersökning, som uppföljning på en tidigare undersökning, avgjorde också vårt val av metod.

---

<sup>25</sup> Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsbeslut* (Göteborg: IHM Förlag, 2001)

<sup>26</sup> Ulf Lundahl & Per-Hugo Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (Lund: Studentlitteratur, 1999)

<sup>27</sup> Knut Halvorsen, *Samhällsvetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur, 1992)

## 2.2 Val av teori

För att besvara vår problemformulering inledde vi vårt litteratursökande med att försöka finna forskning kring organisk tillväxt och hinder för detta. Då det endast fanns begränsad litteratur om organisk tillväxt och dessa hinder blev vi istället tvungna att beskriva vad som möjliggör organisk tillväxt. Dessa möjliggörare kändes rätt att studera eftersom de också kan upplevas som hinder, om företag inte klarar av att efterfölja dem.

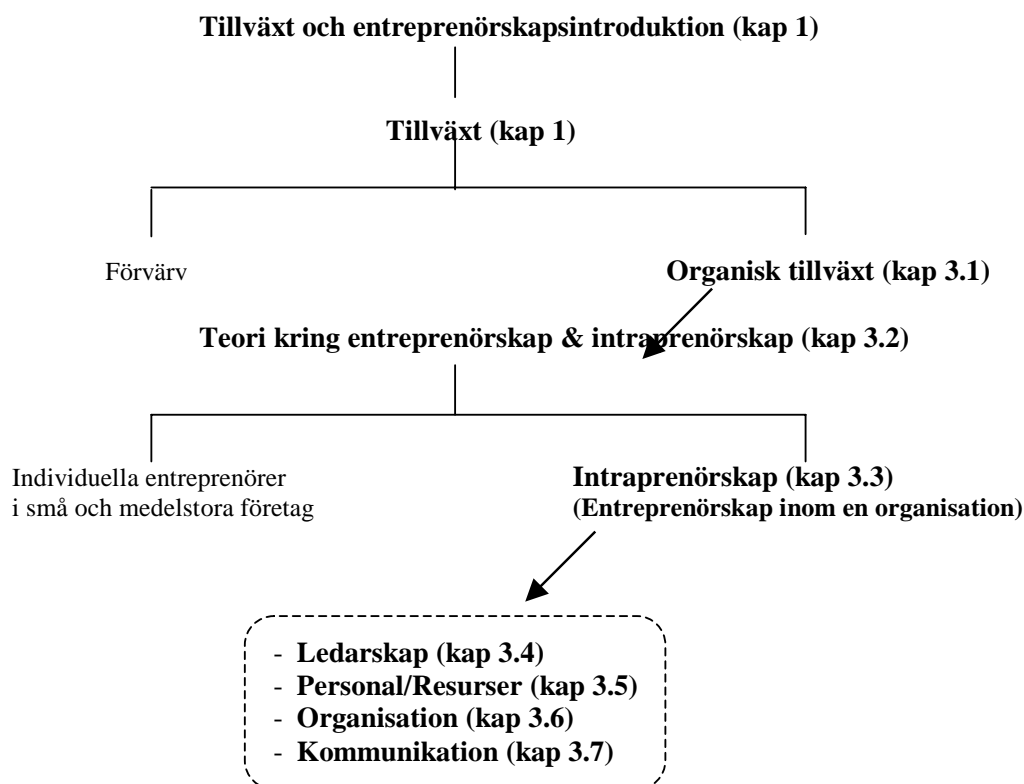
Den litteratur vi fann om tillväxt var framförallt inriktad mot små tillväxtföretag. Vi fann även att forskning inom strategisk ledning förespråkar ett ökat behov av entreprenörskap för tillväxt, i såväl stora som små företag. Utifrån vår problemformulering blev entreprenörskapsteorin därmed viktig för oss att studera. Ur denna entreprenörskapsforskning har intraprenörskap vuxit fram under de senaste årtiondena. Då intraprenörskap behandlar entreprenörskap i en stor organisation är det ett aktuellt ämne för oss, men ett område som visat sig vara relativt outforskat. I litteraturen används begreppen entreprenörskap och intraprenörskap inkonsekvent och ibland med samma betydelse, vilket kan vara förvirrande. Detta kan ha sin förklaring i att varken entreprenörskap eller intraprenörskap har en erkänd definition.

Litteraturen vi utgick ifrån i vårt teorikapitel, *Att skapa tillväxt genom entreprenörskap och intraprenörskap*, har därmed sin grund i entreprenörskaps- och intraprenörskapsforskningen. För att inom dessa forskningsfält finna lämplig litteratur sökte vi främst i databaserna Lovisa och Libris. Sökorden som användes var *(corporate) entrepreneurship*, *(corporate) venturing*, *intrapreneurship*, *strategic innovation*, *growth* samt *organic growth*.

Inom entreprenörskap och intraprenörskap har vi utifrån ett tillväxtperspektiv kunnat sortera ut fyra områden som de flesta forskare behandlar. Dessa är ledarskap, personal/resurser, organisation och kommunikation. Vi har därmed konstruerat vårt teorikapitel utifrån dessa förutsättningar. I litteraturen finns det emellertid inte en tydlig avgränsning mellan dessa fyra områden, varför en del teori kan sägas höra hemma i mer än ett område.

### 2.2.1 Teorikarta

För att tydliggöra för läsaren presenterar vi en teorikarta över vårt val av teori samt ge en överblick över vårt teorikapitel. De teoriområden som är markerade med fet stil kommer vi att behandla i uppsatsen medan vi avgränsar oss ifrån områden i brödtext. Inledningsvis i kapitel 1 ger vi läsaren en introduktion till tillväxt och entreprenörskap. Som kartan visar finns det två sätt för företag att växa, genom förvärv och organisk tillväxt, vi har valt att endast studera organisk tillväxt. I kapitel 3 har vi vidare valt att beskriva entreprenörskap och intraprenörskap men vi utelämnar forskning om entreprenörer i små och medelstora företag. Kapitlet mynnar sedan ut i de fyra områden som vi kommer att undersöka.



Figur 2:1 Teorikarta

## 2.3 Val av företag, enhet och respondenter

Trelleborg AB inledde under vintern 2004 ett samarbete med Ekonomihögskolan i Lund. Ett av de första stegen i detta samarbete var ett antal magisteruppsatser kring temat tillväxt. Då vi fann företaget och de givna ämnesförslagen som diskuterades intressanta, anmälde vi vårt intresse och fick sedermera möjlighet att skriva en av dessa uppsatser. Faktorer som geografisk närhet och koncernledningens positiva inställning till vår uppsats avgjorde också vårt val av företag.

Utifrån en mängd ämnesförslag från Fredrik Mueller<sup>28</sup> på Trelleborg AB valde vi att skriva om barriärer för organisk tillväxt, eftersom vi fann detta ämne mest intressant. Avgränsningar inom detta ämnesområde gjordes under personliga möten i samråd med dels handledare Lars Bengtsson och dels Fredrik Mueller. (se tidslinje figur 2:2).

Att göra en totalundersökning av hela Trelleborg AB skulle för oss vara omöjligt på grund av koncernens storlek samt att tid och resurser inte skulle vara tillräckliga. Istället fann vi, vår handledare och Fredrik Mueller det lämpligt att begränsa vår undersökning till en eller ett par affärsenheter inom Trelleborgskoncernen. Efter önskemål från Peter Nilsson, affärsområdeschef inom ett av koncernens fem affärsområden, Trelleborg Engineered Systems, blev endast en enhet, Industrial Hose, vårt undersökningsobjekt. På inrådan av Christian Caleca, affärsenhetschef på

<sup>28</sup> Vice President Business Development, Trelleborg AB



Industrial Hose, valdes 45 mellanchefer ut som lämpliga respondenter. Vi ville undersöka mellancheferna då dessa ofta anses komma med nya idéer då de träffar både kund och leverantör.<sup>29</sup> Mellancheferna är dessutom en viktig länk i kommunikationen mellan koncernledningen och medarbetare på lägre nivåer.

Vi kan därmed sägas ha tillämpat icke-sannolikhetsurval i uppsatsen som liknas vid det som Halvorsen kallar *subjektiva urval*.<sup>30</sup> Det som avgjorde de subjektiva urvalen var access till information och respondenter, samt önskemål från Trelleborg AB. De subjektiva valen kan sägas minska vår möjlighet att generalisera slutsatserna av uppsatsen.

## 2.4 Enkätundersökning

### 2.4.1 Uppbyggnad av enkätformulär

För att skapa ett positivt och förtroendeingivande första intryck var det viktigt att vi ställde enkätfrågorna i rätt ordning.<sup>31</sup> Vi började därför med neutrala frågor av typen ålder, tid inom koncernen och position, därefter placerade vi de frågor som respondenterna skulle kunna uppfatta som mer komplicerade. Denna ordning på frågorna gör att eventuella spänningar som skulle kunna uppstå för respondenten till stor del kan elimineras.<sup>32</sup> Det var också viktigt att frågorna inte blev för många till antalet, då en alltför uttömmande enkät kunde riskera att trötta ut respondenterna. Hur många frågor en enkät ska innehålla beror på flera faktorer, bland annat ämneskategorin, frågornas komplexitet och målgruppens karaktär, vi gjorde därför en bedömning huruvida antalet frågor var rimligt.<sup>33</sup> När vi konstruerade vår enkät försökte vi balansera antalet frågor så att vi fick svar på det vi ville, samtidigt som respondenten inte skulle finna formuläret för betungande. Vi tog hänsyn till en rad viktiga regler för att göra enkäten så balanserad som möjligt. Några av dessa regler var att bara ställa de frågor som var absolut nödvändiga, att utesluta de frågor som var uppreppande och att göra formuläret så enkelt som möjligt att besvara.<sup>34</sup>

Enkäten bestod av sex sektioner, *bakgrundsinformation*, *tillväxtpöjligheter*, *ledarskap*, *personal*, *organisation* och *kommunikation*. Den första sektionen bestod av sju bakgrundsfrågor. De fem sistnämnda sektionerna innehöll tre till fem frågor där respondenten ombads välja ett respektive två svarsalternativ, samt en avslutande öppen fråga där respondenten ombads kommentera ämnesområdet. Sammanlagt bestod enkäten av 28 frågor med alternativa svarsalternativ och fem öppna frågor (se bilaga 2). Med undantag från den första sektionen, så speglar de övriga sektionerna i enkäten vårt teorikapitel, nedan presenterar vi vår tanke bakom indelningen i sex sektioner:

---

<sup>29</sup> Julian Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm* (London: Sage publications, 2000)

<sup>30</sup> Knut Halvorsen, *Samhällsvetenskaplig metod*.

<sup>31</sup> Karin Dahmström, *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning* (Lund: Studentlitteratur, 2000)

<sup>32</sup> Idar Magne Holme & Bernt K Solvang, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur, 1997)

<sup>33</sup> Martyn Denscombe, *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Lund: Studentlitteratur, 2000)

<sup>34</sup> Ibid

1. *Bakgrundsinformation* I denna sektion ställde vi frågor angående ålder, anställningsland, anställningstid, arbetsposition, anställningstid i samma position, kundkontakt samt arbetssätt. Dessa frågor ställdes för att få en övergripande bild av respondenterna och frågorna användes sedan för att jämföra och se eventuella samband med de följande fem områdena:
2. *Tillväxtmöjligheter* Här ställdes frågor kring tillväxt och tillväxtkällor. Genom dessa frågor försökte vi jämföra vad mellancheferna tycker är viktigt för tillväxt och vad Trelleborg AB prioriterar idag.
3. *Ledarskap* I denna sektion ställde vi frågor angående hur ledningen uppmuntrar till tillväxt. Vi har även här jämförande frågor, i detta fall angående hur respondenterna allokerar sin tid idag och hur de hade velat allokera sin tid för att skapa mer tillväxt.
4. *Personal* Sektionens frågor behandlar i vilken grad respondenterna kan påverka tillväxt, samt vilken uppföljning de får på utfört arbete. Avslutningsvis ville vi även ta redan på ifall belöningsystemet uppmuntrar till tillväxt.
5. *Organisation* Genom frågorna i detta avsnitt försökte vi utreda ifall Industrial Hose har en struktur och kultur som gynnar tillväxt. Vi vill även undersöka ifall de var nöjda med att arbeta i projekt eftersom detta anses vara en ett arbetssätt som gynnar innovation.
6. *Kommunikation* Med hjälp av frågorna i denna sektion försökte vi utröna hur kommunikationen sker i Industrial Hose samt i vilken utsträckning idéer förs vidare upp i organisationen.

#### 2.4.2 Förberedelser och genomförande av enkätundersökningen

När enkäten var färdigställd ombads Fredrik Meuller att se över enkäten. Hans synpunkter ledde till vissa korrigeringar och en modifierad version av enkäten utarbetades i samarbete med Meuller under ett möte. Denna enkät skickades till Peter Nilsson och Christian Caleca för godkännande. Genom att ta hänsyn till de reflektioner och svårigheter som framkom när Mueller, Nilsson och Caleca såg över enkäten undvek vi att skicka ut ett frågeformulär som innehöll onödiga ottydligheter. Denna kontroll är en viktig del av forskningsprocessen eftersom erfarenhet har visat att det är svårt att förutse alla olika tolkningar.<sup>35</sup>

Enkätundersökningen genomfördes helt i det webbaserade programmet Luvit e-val och kan därmed sägas vara en Internetenkät.<sup>36</sup> Den största fördelen med denna metod är att enkätsvaren lätt och snabbt kan sammanställas. Eftersom dataregistreringen till stora delar sköts av programmet kunde riskerna för eventuella fel i denna process minskas. Metodens nackdel är att en del av bortfallet kan bero på tekniska problem eller ovana.<sup>37</sup> För att besvara enkäten ombads respondenterna klicka på en länk som bifogades i ett e-postmeddelande som skickades ut från Christian Caleca (se bilaga 1). Innan enkätundersökningen informerades respondenterna om

---

<sup>35</sup> Dahmström, *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning*.

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

undersökningen och dess syfte samt att enkäten besvarades anonymt. Respondenterna upplystes också om att resultatet av undersökningen skulle presenteras på ett affärsenhetsmöte den 23-24 juni 2004. Denna information gavs i samma e-postmeddelande som där länken till enkäten skickades ut. Att garantera anonymitet är viktigt för att få respondenterna att besvara enkäten sanningsenligt.<sup>38</sup> Respondenterna fick vid det första utskicket åtta dagar på sig att besvara enkäten. Efter sju dagar sändes ytterligare ett e-postmeddelande för att påminna de som ännu inte svarat.

## 2.5 Presentation och analys

Den 19:e maj stängdes enkäten. Av de 45 respondenterna var det 35 stycken som svarade, därmed uppnådde vi en svarsfrekvens på 78 %. Med hjälp av programmet Luvit e-val gjordes en sammanställning över resultatet på samtliga enskilda frågor (se bilaga 3). För att finna eventuella samband gjordes därefter en omfattande analys där samtliga sju bakgrundsfrågor jämfördes med de övriga 21 frågorna med svarsalternativ. Syftet med denna jämförelse var att se om svaren på de 21 frågorna påverkades av de variabler som undersöktes i enkätens första sektion (exempelvis ålder, anställningstid och position). I jämförelserna fanns en del intressanta samband som presenteras i kapitel 4. Efter att ha utfört chi2-test på dessa samband kunde vi emellertid upptäcka att inget samband var signifikant. I nästa steg gjordes ett antal korstabeller där svar på frågor med koppling till varandra jämfördes. Exempel på sådana frågor är 2.1 och 2.2, 3.1 och 3.2 samt 5.2 och 5.3. Slutligen analyserades svaren på de fem öppna frågorna för att finna eventuella tendenser.

Efter att vi i kapitel 4 presenterat Trelleborg AB, Trelleborg Engineered Systems och Industrial Hose, redovisar vi resultatet av enkätundersökningen sektionvis. För att underlätta för läsaren analyserades sedan resultatet med hjälp av teorin. Genom att analysera i samma kapitel som vi presenterar empirin undviker vi en mängd hänvisningar, vilket kunde ha varit fallet om vi delat upp analys och empiri i två kapitel. Endast de diagram och korstabeller som är intressanta för vårt syfte med uppsatsen redovisas i kapitel 4, medan en sammanställning över svaren på samtliga enskilda frågor återfinns i bilaga 3. I kapitel 4 redogör vi dessutom för en del resultat endast i text och hänvisar då till diagram i bilaga 4. Kontinuerligt redovisas även en del citat från de fem öppna frågorna som bekräftar, belyser eller förklarar resultaten från diagrammen och tabellerna.

## 2.6 Formalia

Vi har genomgående valt att använda referensnoter enligt Oxfordsystemet. Som Backman förespråkar har vi placerat noten längst ner på sidan och notsiffran i upphöjd position i den löpande texten. Notsiffran står uteslutande efter en hel avslutad mening eller sats. En not som hänvisar till den föregående källan benämns med termen *Ibid.* Första gången en källa används redovisar vi författare, titel, förlagsort, förlag samt årtal i fotnoten. Om samma källa upprepas vid ett senare tillfälle i uppsatsen redovisas endast författare och titel, i enlighet med Backmans

---

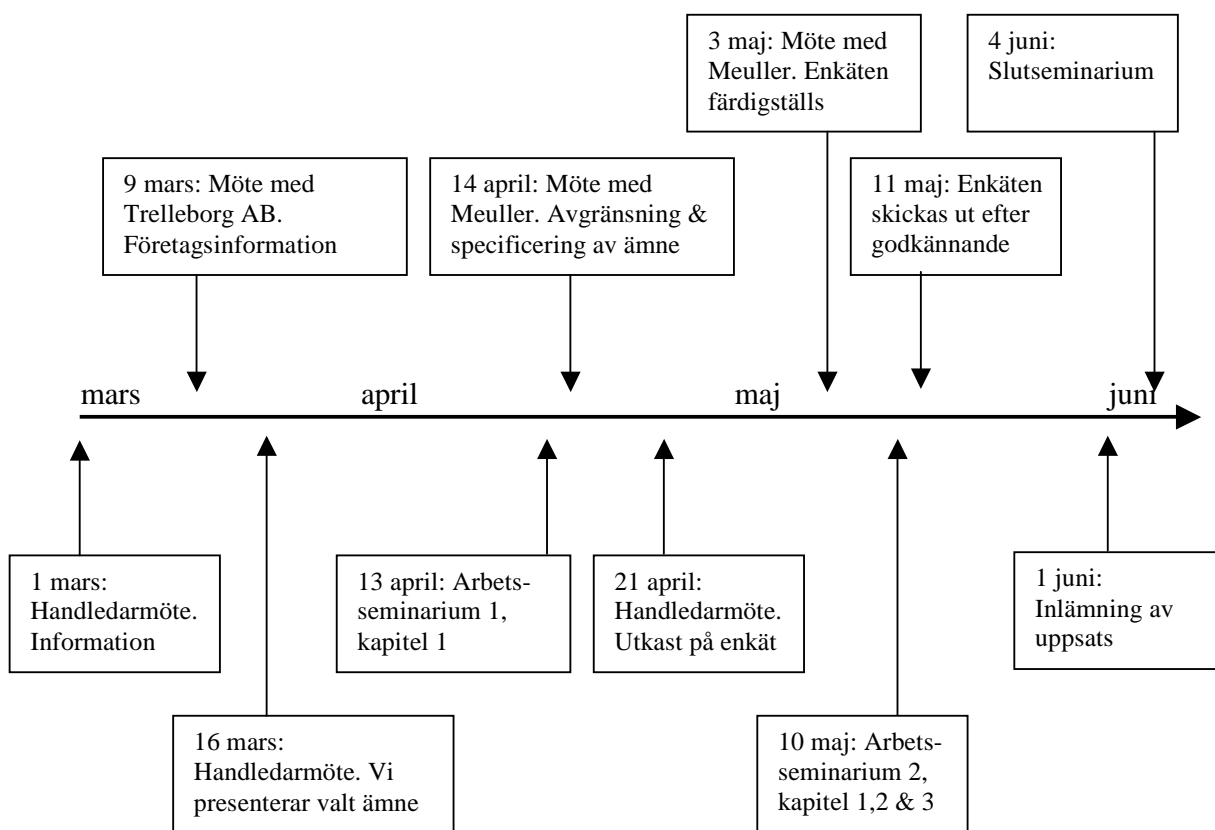
<sup>38</sup> Dahmström, *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning.*

rekommendationer.<sup>39</sup> För att få ett konsekvent upplägg i rubriksättning har vi till stor del följt Gertrud Petterssons rekommendationer.<sup>40</sup>

I kapitel 4 redovisas resultaten genomgående i absoluta tal med siffror (ej bokstäver) för att underlätta för läsaren och för att lättare kunna jämföra olika resultat. De absoluta talen kompletteras emellanåt med relativa tal i termer av procent.

## 2.7 Tidslinje

Genom nedanstående tidslinje beskriver vi hur arbetet med uppsatsen har förlöpt under våren 2004.



Figur 2:2 Tidslinje över uppsatsens framskridande

<sup>39</sup> Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998)

<sup>40</sup> Gertrud Pettersson, *Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet* (Lund 1997)

# Kapitel 3

## Att skapa tillväxt genom entreprenörskap och intraprenörskap

---

---

*I detta kapitel redogör vi för organisk tillväxt, entreprenörskap och intraprenörskap. Vidare beskriver vi ledarskap, personal/resurser, organisation och kommunikation ur en entreprenöriell och intraprenöriell synvinkel.*

---

---

### 3.1 Organisk tillväxt

Ansoff delar in organisk tillväxt i två områden, expansion och diversifiering. Tillväxt genom expansion innebär att företaget penetrerar marknaden, utvecklar nya produkter eller intar nya marknader. En mer riskabel tillväxtstrategi är diversifiering, då företaget lämnar kända marknader och produkter. Detta kan ske på grund av exempelvis marknadsmättnad, minskad efterfrågan eller när diversifieringsstrategin lovar högre lönsamhet än expansionsstrategin. Ansoff menar att det finns fyra tillväxtstrategier för företag att växa organiskt. Dessa beskriver han med en tillväxtmatris som indikerar vilka riktningar som företaget kan sträva mot i förhållande till den aktuella marknadspositionen.<sup>41</sup>

		PRODUKT	
		Nuvarande	Ny
MARKNAD	Nuvarande	<i>Marknads- penetration</i>	<i>Produkt- utveckling</i>
	Ny	<i>Marknads- utveckling</i>	<i>Diversifiering</i>

Figur 3:1 Modifierad figur "Tillväxtvektorkomponenter"<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> H Igor Ansoff *Praktisk företagsstrategi* (Stockholm: Wahlström och Widstrand, 1971)

<sup>42</sup> Ibid, s 85

Ett företag som endast fokuserar på den tidsmässigt närliggande lönsamheten kommer enligt Ansoff att gå under. För att uppnå långsiktig lönsamhet måste företag förnya sig, vilket innebär att föra in nya resurser samt utveckla nya marknader och produkter. I detta sammanhang är det viktigt att ha en väldefinierad tillväxtstrategi och Ansoff har utvecklat fyra: <sup>43</sup>

- *Marknadspenetration:* Betecknar en tillväxtriktning när det sker en ökning i marknadsutveckling på nuvarande produkt/marknader.
- *Marknadsutveckling:* Innebär att ett företag söker nya marknader för sina produkter.
- *Produktutveckling:* Innebär att ett företag skapar nya produkter som ersättning för de nuvarande.
- *Diversifiering:* Betecknar när både produkterna och marknaderna är nya för företaget.<sup>44</sup> Idealt sett är det med hjälp av diversifiering som entreprenörer tar fram nya produkter och tjänster för en ny marknad. Den snabbt föränderliga omvärlden har gjort att nya möjligheter växt fram inom både nya marknader och nya produkter.<sup>45</sup>

SIAR-skolans syn på tillväxt skiljer sig något ifrån Ansoffs tillväxtstrategier. Denna skola kallar marknader och produktområden där ett företag har hög lönsamhet eller en hög marknadsandel, för revir. För inta nya revir så utvecklas så kallade spjutspetsar, det vill säga olika projekt inom okända eller icke erövrade områden som syftar till att utveckla så mycket kunskap som möjligt om marknaden eller produktområdet. I en vidareutveckling av SIAR- skolan skildras två olika tillväxtformer, produktvariation och omorientering. Produktvariationer kan åstadkommas med hjälp av företagets existerande produkter och resurser, medan omorientering kräver att nya resurser, kunskaper eller färdigheter anskaffas. En omorientering av företagets verksamhet leder ofta till en förändringsprocess som omvandlar maktsystem och politiska processer inom företaget.<sup>46</sup>

## 3.2 Entreprenörskap

Entreprenörskap introducerades av bland annat ekonomerna Knight, Schumpeter och Penrose under främst första delen av 1900 talet. Under början av 1970- talet ökade intresset för detta forskningsområde. David Birch belyste årtiondet därefter att entreprenörskap var motorn för ekonomisk tillväxt. Under 1990- talet hade ännu inte entreprenörskapsforskningen fått legitimitet och ansågs fortfarande sakna ett förenat ramverk för forskningsfältet. En av anledningarna till denna avsaknad av ramverk anses vara oförmågan att enas kring en definition av vad entreprenörskap innebär, exempelvis fann Morris 1998 sammanlagt 77 olika definitioner på entreprenörskap.<sup>47</sup> Schumpeter menade under 1930- talet att entreprenörskap är:

---

<sup>43</sup> Ansoff, *Praktisk företagsstrategi*.

<sup>44</sup> Ibid

<sup>45</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>46</sup> Lars Bengtsson & Per-Hugo Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (Lund: Studentlitteratur, 1988)

<sup>47</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

”... seen as new combinations including the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way. New combinations include (1) introduction of new good, (2) new method of production, (3) opening of a new market, (4) new source of supply (5) new organization.”<sup>48</sup>

Sedan 1930- talet har flera olika forskare försökt definiera entreprenörskap och entreprenören som individ utan att finna en övergripande generaliserbar gemensam nämnare.<sup>49</sup> År 2000 definierade Venkataraman entreprenörskapsforskningen som:

”a scholarly field that seeks to understand how opportunities to bring into existence future goods and services are developed, created, and exploited by whom and with what circumstances.”<sup>50</sup>

### 3.2.1 Entreprenörskap och tillväxt

Gartner har delat in entreprenörskapskonceptet i åtta tema där tillväxt utgör ett tema. Flertalet andra forskare har också associerat tillväxt med entreprenörskap och vice versa.<sup>51</sup> Alla forskare inom entreprenörskap är dock inte överens angående denna slutsats, eftersom de menar att en definition på entreprenörskap är nödvändig innan det är möjligt att dra en sådan slutsats. Enligt forskarna Davidsson, Delmar och Wiklund kan entreprenörskap delas in i två huvuddefinitioner, “creation of new organizations or as creation of new economic activity”.<sup>52</sup> De företag som utvecklar nya produkter och tjänster gör att turbulensen och osäkerheten på marknaden ökar. Dessa företag kan sägas vara initiativtagare på marknaden och det är dessa företag som växer snabbast. Denna tillväxt påminner mycket om organiskt tillväxt och stämmer väl överens med definitionen av entreprenörskap som *creation of new economic activity*. Således kan entreprenörskap i företag, sett utifrån *creation of new economic activity*, rimligen anses leda till organisk tillväxt.<sup>53</sup>

## 3.3 Intraprenörskap

Inom entreprenörskap har intraprenörskap vuxit fram som ett underliggande forskningsområde de senaste två årtiondena. Intraprenörskap definieras ofta som entreprenörskap inom en existerande organisation, men det finns många olika definitioner av intraprenörskap.<sup>54</sup> Antoncic och Hirsrich definierar intraprenörskap enligt följande:

” *Entrepreneurship within an existing organization, referring to emergent behavior intentions and behaviors of an organization that are related to departures from the customary*”<sup>55</sup>

---

<sup>48</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*, s 22

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Ibid, s 24

<sup>51</sup> Davidsson, Delmar och Wiklund, *Tillväxtföretagen i Sverige* och Jan-Erik Pettersson, *Intraprenörer, innovationer och tillväxt i svenska storföretag* (Östersund: ITPS, institutet för tillväxtpolitiska studier, 2002)

<sup>52</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*, s 334

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Bostjan Antoncic & Robert D. Hirsrich, “Clarifying the intrapreneurship concept”. *Journal of Small and Enterprise Development*, 10 (2003): 7-24.

<sup>55</sup> Antoncic och Hirsrich, “Clarifying the intrapreneurship concept”. *Journal of Small and Enterprise Development*, s 9

Samma forskare har delat in intraprenörskap i åtta olika dimensioner: "New ventures, new businesses, product/service innovativeness, process innovativeness, self-renewal, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness".<sup>56</sup> Genom att analysera dessa intraprenörskapsdimensioner kan ledningen markant förbättra den operativa verksamheten.

Till en början fokuserade intraprenörskapsforskningen på new venture samt den individuella entreprenören inom ett företag. På senare år har intraprenörskapsforskningen berört främst tre områden. Det första området är den individuella intraprenören där betoning lagts på individens karaktär. Det andra området fokuserar på new venture som ska passa in i organisationen. Det tredje och sista området fokuserar på den entreprenöriella organisationen och hur den uppmuntrar till entreprenörskap.<sup>57</sup> Intresset för intraprenörskap har under de senaste åren ökat. Detta har sin förklaring i att företag vill förbättra de anställdas möjligheter att innovera samt skapa new venture. Det ökade intresset för intraprenörskap beror på flertalet orsaker. Idag efterfrågas förändringar, innovationer och förbättringar på marknaden för att undvika stagnation. Andra orsaker är brister i den traditionella styrningen då de byråkratiska organisationerna ej uppmuntrar till innovation.<sup>58</sup>

### 3.3.1 Initiativtagande i dotterbolag

I det allt mer globaliserade affärsklimatet har många koncernledningar sämre kontroll över den världsomspännande verksamheten än de skulle önska. Utvecklingen i ett utlandsbaserat dotterbolag drivs av tre faktorer: mellanchefernas initiativförmåga, koncernledningens investeringsbeslut och de möjligheter som finns på dotterbolagets lokala marknad. Ett dotterbolag kan föra fram två typer av initiativ. Den första formen av initiativ kan röra exempelvis nya idéer kring produkter och kunder, vilka kan vara ämnade för både dotterbolagets lokala och globala marknad. Den andra formen av initiativ har ett internt fokus och behandlar förbättringar av existerande interna aktiviteter samt skapandet av nya. Därmed har dotterbolag potential för global interaktion samt global inlärningsförmåga inom koncernen. För att stimulera den entreprenöriella förmågan i ett dotterbolag krävs specialiserade resurser, integration samt en välutvecklad kommunikation med andra affärsenheter. Stark självständighet stimulerar den entreprenöriella förmågan när det gäller initiativ för lokala och globala marknader, men har motsatt effekt när det gäller interna initiativ.<sup>59</sup>

Mellanchefer är en viktig källa till nya idéer inom en koncern, då de ofta interagerar med både kunder och leverantörer. Dessa chefer har därmed även en viktig roll i koncernen och hans/hennes handlingar kan påverka hela koncernens struktur och strategi. Mellanchefernas roll är dock tvetydig, eftersom han/hon är ansvarig i sin affärsenhet, samtidigt som denna chef är koncernmedlem. Koncernledningen bör därför förstå hur de ska kunna uppmuntra till dotterbolagsinitiativ utan att göra avkall på kontrollen av enheten.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Antoncic och Hirsrich, "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small and Enterprise Development*, s 19

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>59</sup> Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm*.

<sup>60</sup> Ibid



## 3.4 Ledarskap

Tillväxtorienterade företag behöver en ny strategi för att konkurrera, där flexibilitet, snabbhet, innovation och strategisk ledning prioriteras högt. Genom denna strategi kan företag identifiera och se nya möjligheter som kan uppkomma i den konkurrenskraftiga globala ekonomin. De nya möjligheterna beror på kontinuerliga förändringar på marknaden, framförallt teknologiska. Dessa förändringar leder till ökad rivalitet som i sin tur framkallar produktutveckling och leder till tillväxt. Genom effektiv strategisk ledning kan därmed företag utveckla olika tillväxtmöjligheter. I den nya ekonomin utmanas ledare i tillväxtföretag att göra visst avkall på sitt ledarskap och fördela ansvar annorlunda. Det är omöjligt för en ledare att ha lösningar på allt, de måste vara mer villiga att samarbeta då den nya globala ekonomin påverkar människor på alla nivåer inom företaget. Inom strategisk ledning finns det enligt Ireland och Hitt främst två nya fokus för att effektivt leda ett tillväxtföretag.<sup>61</sup>

- *A Growth Orientation* (tillväxtorienterat fokus), som innebär att det är viktigare att satsa på tillväxt snarare än kostnadseffektivisering. Möjliga tillväxtstrategier inom detta fokus är produktutveckling, innovation, förvärv och decentralisering.
- *Knowledge Management* (kunskapsorienterat fokus), detta nya kunskapsfokus innebär att kunskap överförs, utvecklas och skyddas på nya utmanande tillvägagångssätt.

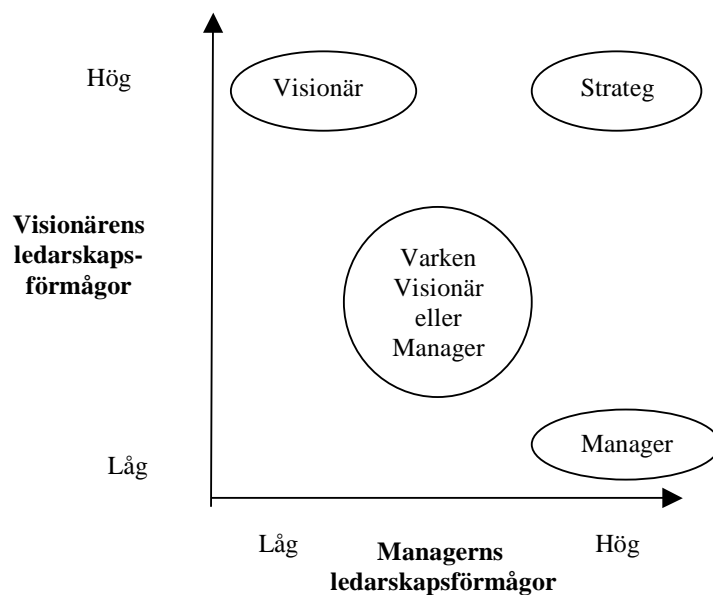
Att utveckla en tydlig strategi är framförallt en organisatorisk utmaning som är beroende av organisationens ledning.<sup>62</sup> Enligt Kuratko och Welsch finns det tre typer av ledare med olika karaktärsdrag, vilka författarna kallar *Managerial leaders*, *Visionary leaders* och *Strategic leaders*, (Manager, Visionär och Strateg). Visionären är skicklig på att påverka de anställdas attityder och åsikter om vad som är möjligt och nödvändigt i en organisation. Visionären har ett långsiktigt perspektiv och baserar sina beslut på olika värderingar. Organisationer som leds av visionärer kan emellertid lätt misslyckas om inte visionären stöds av managers. De flesta chefer sägs vara managers som prioriterar organisationens mål efter nödvändigheter snarare än drömmar och önskemål. Managern ser sitt eget arbete som en process där den ständigt belönar, bestraffar eller förhandlar med kunder, leverantörer eller medarbetare. Fokus ligger på kortsiktiga finansiella mål och det egentliga värdeskapandet är minimalt. Strategen kombinerar visionären och managerns starka sidor och påverkar därmed sina medarbetare att dagligen fatta beslut som skapar långsiktigt värde i organisationen. Även om fokus ligger på de strategiska målen så försummas inte de finansiella. Strategen ser vidare till att tyst och explicit kunskap ständigt delas på både individ- och organisationsnivå. Kuratko och Welsch anser att en entreprenöriell organisation måste utveckla strategiska ledare för att höja sin avkastning över genomsnittet och därmed skapa värde för anställda, kunder, leverantörer och aktieägare.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>62</sup> Robert A. Burgelman, Clayton M. Christensen, Steven C. Wheelwright, *Strategic management of technology and innovation* (Singapore: Mc Graw Hill, 2004)

<sup>63</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.



Figur 3:2 Modifierad figur, "A dual continuum of managerial, visionary, and strategic leadership".<sup>64</sup>

För att skapa strategier krävs det att organisationer låter chefer utveckla den kunskap och skicklighet som efterfrågas för att kunna leda strategiskt. För att lyckas med detta behöver managers lära av visionärerna och strategerna som är skickliga på att skapa kreativt kaos genom att bryta mönster, ta risker och förändra organisationen. Managers roll behövs ändå i organisation men de måste inkludera både kortsiktig och långsiktig strategi. Likaså behöver strategen förstå vilken kunskap och skicklighet som visionären och managern tillför organisationen.<sup>65</sup>

### 3.4.1 Strategiskt ledarskap

Rowe definierar strategiskt ledarskap som förmågan att influera andra att dagligen och frivilligt fatta beslut som påverkar organisationens långsiktiga förmåga, samt att vidhålla företagets finansiella stabilitet kortsiktigt. Vidare kan strategiskt ledarskap kännetecknas av att formulera och implementera strategier för att direkt påverka långsiktiga mål som uppmuntrar till överlevnad och tillväxt. Ledningsstilen uppmuntrar även till användning och utbyte av tyst (tacit) och explicit (explicit) kunskap på individ - och organisationsnivå.<sup>66</sup>

Enligt Colvin och Slevin måste strategiska ledare följa sex steg för att skapa en entreprenöriellt växande organisation:<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*, s 225

<sup>65</sup> Ibid,

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Colvin och Slevin, "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership" ur Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

### *1. Odlä en entreprenöriell förmåga*

Forskare är oense om vad en entreprenöriell förmåga innebär. Colvin och Slevin anser att det är ett resultat av en organisation som är skicklig på att underlätta och utveckla nya möjligheter. Alvarez och Barney anser att entreprenöriell förmåga är att identifiera kreativitet, skicklighet och att kunna förutse entreprenöriella förmågor. Colvin och Slevin menar att dessa faktorer underlättar utvecklingen av en entreprenöriell förmåga och blir därmed den största utmaningen för att kunna leda strategiskt. Detta innebär att den strategiska ledaren måste förstå att människorna är den viktigaste källan till entreprenörskap i organisationer. Således är en kultur som uppmuntrar till entreprenöriellt tankesätt och beteende viktig för att utveckla den entreprenöriella förmågan hos individerna i organisationen. Ofta antar strateger att nya idéer och initiativ automatiskt ska komma dem till kännedom, men detta idégenererande klimat är något hela organisationen gemensamt måste arbeta med för att uppnå.

### *2. Skydda innovationer som hotar den nuvarande affärsmodellen*

Entreprenöriella strategiska ledare ser inte innovationer som hot för deras affärsmodell utan snarare som möjligheter, medan de övriga anställda kan tendera att se dessa möjligheter som störande moment. Dessa nya innovationer bör ses som utmaningar istället för orosmoment som bör hindras. Att nya idéer uppfattas som hot är vanligare i företag som konkurrerar på mogna produktmarknader. När företag arbetar för nära eller är för beroende av sina kunder i sin nuvarande affärsmodell, finns det en risk att de innovationer som kunde ha blivit framtida affärsmodeller förbises.

### *3. Skapa möjligheter som gör skillnad för organisationen*

Strategiska ledare bör undvika att hamna i tunnelseende och försumma nya idéer, istället bör de belysa dessa så att även övriga anställda kan ta dessa till sig. Detta är ingen lätt uppgift för ledaren då han eller hon blir tvungen att övertyga de anställda om nya affärsmodeller och de anställdas nya roll i dessa. Detta innebär att ledaren bör ge en bredare definition av affärsmodellen samt att ledaren bör uppmuntra de anställda att definiera möjligheter utanför den nuvarande affärsmodellen. Istället för att leda in de anställda på en förutsägbar utveckling bör ledaren ge sina anställda flera olika alternativ på framtida företagsscenario.

### *4. Ifrågasätt den dominanta logiken*

Bland företagets anställda råder ofta en gemensam föreställning om hur företaget ska agera, denna gemensamma syn bygger på deras gemensamma erfarenhet och lärande som uppkommit inom organisationen. På grund av denna dominanta logik som råder kan det ibland vara svårt för de anställda att tolka ny information eftersom då de utgår från ett föråldrat tankesätt. För att tänka i nya banor behövs istället ett dynamiskt nytt tankesätt som förändras i takt med omvärlden. Meyer definierar en entreprenöriell dynamisk logik enligt följande: "leads a firm and its members to constantly search and filter information for new products ideas and process innovation that will lead to greater profitability".<sup>68</sup> Att hela tiden ifrågasätta den dominanta logiken leder till ett mer entreprenöriellt tankesätt.

---

<sup>68</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

### 5. Återbeakta de ”enkla frågorna”

De enkla frågorna som ställdes då företaget var ungt behöver ständigt upprepas, exempelvis, Vilken business är vi inom? Varför existerar vi? Vilket är syftet med vår business? Dessa är basfrågor för en strategisk ledare, men samtidigt de svåraste frågorna att besvara. Ibland besvaras dessa frågor endast i början av skapandet av företaget då det tycks finnas en tro i att svaret på frågorna är bestående och inte förändras i takt med att företaget växer och blir äldre. Målet med att besvara frågorna är inte att hitta rätt svar utan snarare att få anställda att tänka i entreprenöriella banor.

### 6. Koppla entreprenörskap med affärsstrategi

Det krävs av den strategiska ledaren att han eller hon kopplar samman entreprenöriella processer med företagets strategi, vilket gör att företaget blir mer strategiskt entreprenöriellt. Entreprenöriella aktiviteter ska inte bara vara planerade i förväg utan ska ske på daglig spontan basis. En del av det strategiska ledarskapet innebär att organisera för oförutsedda möjligheter och att uppmuntra snarare än att ignorera nya utmaningar. Oplanerade innovationer kan utgöra stora tillväxtpotentialer för ett företag, men om dessa innovationer inte integreras kommer företaget inte att kunna ta fördel av denna upptäckt.

## 3.4.2 Mellancheferers roll

Ett av de bästa sätten för att underlätta utvecklingen av nya produkter är att utnyttja de entreprenöriella initiativ som kommer automatiskt från den operativa verksamheten. Därmed har mellanchefer som arbetar nära marknaden möjligheter att sammanföra sin kunskap kring vad som är tekniskt möjligt med kundernas användarintresse för nya produkter. Genom att ge mellanchefer möjlighet att påverka strategiska val kan ledningen försäkra sig om att de entreprenöriella aktiviteterna motsvarar företagets vision. Ledningen kan därmed kontrollera nivån av förändring och balansera denna med den existerande produktlinjen. Utan denna förändringsbenägenhet och innovationsförmåga skulle stora organisationer knappast kunna hantera den mer och mer turbulenta miljön. Ledningens strategier skulle dessutom begränsas av den erfarenhet som finns inom ledningen och som ofta anses vara föråldrad.<sup>69</sup>

Enligt Katz finns det tre olika egenskaper som efterfrågas hos ledare beroende på om de är linjechefer, mellanchefer eller toppchefer: teknisk kunskap (technical skill), styrningsförmåga (conceptual skill) och förmåga att hantera människor (human skill).<sup>70</sup> Teknisk kunskap, som innebär att ha förmågan att använda teknik och olika verktyg inom ett specifikt område, anses extra viktigt för chefer på lägre nivå i organisationen. Styrningsförmåga innefattar förmågan att koordinera, planera och integrera hela organisationens verksamhet och intressen vilket anses vara viktigast hos de högsta cheferna. De måste ha förmågan att balansera interna krav från avdelningen med krav från den externa miljön. Däremot anses det vara en förmåga att hantera människor som är den viktigaste egenskapen för mellancheferna. Att kunna hantera människor innebär att kunna kommunicera, motivera och leda människor samt att ha en förståelse för

---

<sup>69</sup> Robert A Burgelman och Leonard R Sayles, *Inside corporate innovation-strategy, structure and managerial skills* (New York: The Free Press, 1986)

<sup>70</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

människor och deras relationer. Förmågan att koordinera och förhandla är också nödvändigt för att mellanchefer ska lyckas.<sup>71</sup>

Linjechefer	Mellanchefer	Toppchefer
Styrningsförmåga	Styrningsförmåga	Styrningsförmåga
Förmåga att hantera människor	Förmåga att hantera människor	Förmåga att hantera människor
Teknisk kunskap	Teknisk kunskap	Teknisk kunskap

Figur 3:3 Modifierad figur . "Relative amounts of conceptual, human, and technical skills needed for effectiveness at various levels of the management hierarchy"<sup>72</sup>

### 3.5 Personal och andra resurser

Forskning visar att personal är det största hindret för intraprenörskap. Det är därför viktigt att utöva en personalpolitik som skapar entreprenöriella medarbetare. Att ändra byråkratiska rutiner eller organisationens struktur kan kräva relativt enkla beslut, men att få personalen att ta till sig entreprenörskap och därmed tänka i andra banor kan vara betydligt svårare. Ofta saknas det kunskap och färdigheter inom det entreprenöriella området. Många medarbetare har en kreativ potential, men har aldrig lärt sig att utveckla en idé. Entreprenörsandan blir ofta kvävd av en institutionaliserad rädsla för att misslyckas och många tror därför att det är bättre att undvika misslyckande än att riskera framgång. De har med andra ord mer att förlora än att vinna. Eftersom de flesta nya affärsmöjligheter inte lyckas bör en inbyggd tolerans för misslyckande skapas i organisationen.<sup>73</sup>

Entreprenöriella aktiviteter är enligt Schuler<sup>74</sup> förknippade med följande karaktärsdrag: kreativt och innovativt beteende, risktagande, långsiktig orientering, resultatfokusering, flexibilitet, delaktighet, självständigt beteende, en tolerans för oklarheter samt en vilja att ta ansvar. Andra forskare menar att intraprenörskap kräver en kultur som byggs kring emotionell hängivelse, självbestämmande, respekt och hög arbetsmoral. Organisationer kan genom att vara medvetna om ovanstående karaktärsdrag skapa personalpolicies som gynnar intraprenörskap. Dessutom bör de förstärka önskvärda beteenden genom att ständigt följa upp, bedöma och belöna medarbetare.<sup>75</sup> Detta beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.5.2.

<sup>71</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>72</sup> Michael H. Morris & Donald F. Kuratko , *Corporate entrepreneurship* (Ohio: South - Western 2002) s5

<sup>73</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

<sup>74</sup> Ledande forskare inom HRM.

<sup>75</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

### 3.5.1 Resurser

Varje ny affärsmöjlighet börjar med en idé som löser ett problem eller tar tillvara en möjlighet på marknaden. En viktig källa till framgång är att organisationen har rätt sammansättning av resurser för att utveckla idén till en lönsam del av verksamheten.<sup>76</sup> Nya entreprenöriella möjligheter uppkommer ofta när några aktörer inser värdet av en eller flera resurser som andra aktörer inte upptäckt.<sup>77</sup> För att växa organiskt krävs att företag har möjlighet att frigöra sådana resurser och sedan återinvestera dem i tillväxtfrämjande aktiviteter.<sup>78</sup> Denna omvandling av resurser är en stor källa till nya idéer och därmed till entreprenörskap.<sup>79</sup>

Entreprenöriella aktiviteter innehåller främst två aspekter som är associerade med resurser: skapandet av nya resurser samt återkombinering (recombination) av existerande resurser för att genom nya marknader eller produkter skapa nytt värde. På operativ nivå kan återkombinationer innebära att medarbetare eller maskiner används i nya sammanhang där nya produkter eller marknader ska utvecklas. Exakt vilken typ av immateriella (som kunskap och färdigheter hos personalen) och materiella resurser (som maskiner, utrustning och kapital) som bör återkombineras kan variera kraftigt i olika situationer och branscher. Det finns således ingen normativ modell för hur resurser bör kombineras för att skapa framgång.<sup>80</sup>

Det entreprenöriella företaget måste anskaffa, attrahera och kombinera olika resurser för att affärsmöjligheten ska bli lönsam. Empiriska undersökningar visar att ett team har mycket större möjligheter att lyckas än en enskild entreprenör. Detta beror på att teamet förfogar över fler resurser som utbildning, erfarenhet, rykte, branschkunskap och kontakter. Skulle ett team sakna någon viktig resurs måste dock denna anskaffas. För att utreda vilka resurser som saknas krävs en noggrann inventering där resurserna delas i olika grupper:<sup>81</sup>

- Mänskliga resurser som kunskap och individuella färdigheter
- Sociala resurser, exempelvis nätverk
- Finansiella resurser
- Fysiska, tekniska och organisatoriska resurser som interna relationer, strukturer och processer.

Efter resursinventeringen kan en specifikation formuleras efter vilka resurser som bör anskaffas samt om resursernas efterfrågade kvantitet, kvalitet och timing. När de resurser som bör anskaffas är identifierade uppkommer frågan hur dessa resurser ska attraheras. Att attrahera resurser till en ny affärsmöjlighet kan vara en stor utmaning, då det kan vara svårt för ett team att skapa trovärdighet samt övertyga andra om affärsmöjlighetens framtida framgång. Det är sedan kombinationen av resurser som skapar en ny affärsmöjlighet. Denna resurskombination påverkar affärsmöjlighetens framtida utveckling.<sup>82</sup>

---

<sup>76</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>77</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

<sup>78</sup> Sven Ohde, *Resurssnål tillväxt*, (Uppsala: Konsultförlaget, 1991)

<sup>79</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

<sup>80</sup> Christian Eliasson, *Corporate entrepreneurship* (Jönköping: JIBS, 2004)

<sup>81</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>82</sup> Ibid

Företag som växer har enligt Wiklund, fler högskoleutbildade bland de anställda än andra företag. Dessutom har de ofta större ledningsgrupper, vilket kan tolkas som att det är fler som är involverade i viktiga beslut.<sup>83</sup> Snabbväxande företag arbetar ofta för att skapa flexibla och tillräckligt effektiva resurser. Genom att använda sig av flexibla resurser kan ett företag snabbt anpassa sig till en föränderlig marknad.<sup>84</sup> Stora, etablerade företag med stor resurstillgång tappar däremot sin flexibilitet, vilket bekräftas av flera forskare.<sup>85</sup> För att skapa och behålla komparativa fördelarna krävs det att företagets resurser är svåra att kopiera av konkurrenterna. Här spelar de immateriella resurserna en stor roll eftersom de kan vara socialt komplexa och därmed svåra att tolka och kopiera.<sup>86</sup> Ett sätt att utveckla en av de viktigaste immateriella resurserna, personalen, är att utforma ett väl fungerande belöningsystem.

### 3.5.2 Belöningsystem

Även om en individ känner stark motivation och har ett stort engagemang i sitt arbete måste motivationen styras, i en för företaget önskvärd riktning. Ett belöningsystem kan i detta fall vara ett effektivt verktyg som stärker medarbetarnas motivation att arbeta mot ett gemensamt mål, ett mål som även är företagets. Det finns också empiriskt bevisat att ett väl fungerande belöningsystem höjer effektiviteten inom företaget.<sup>87</sup> Det finns ingen given formel för hur belöningsystemet skall utformas och användas eftersom detta är beroende av företagets specifika situation.<sup>88</sup> Belöningen kan vara finansiell eller icke-finansiell, omedelbar eller långsiktig, individuell eller kollektiv. Exempel på olika belöningar är bonus, lön efter prestation eller barnpassning.<sup>89</sup> På senare tid har team - och organisationsbelöningar, exempelvis vinstdelning, använts i allt högre utsträckning av globala företag.<sup>90</sup>

För att kunna ta fördel av ett belöningsystem krävs det att företaget har en klar bild av vilket mål företaget har, vilka handlingar och beteenden som är nödvändiga för att nå dessa mål, samt att det finns ett system som kan mäta medarbetarnas prestationer.<sup>91</sup> Ett sådant system kräver öppenhet och förtroende mellan parterna inom företaget och det är viktigt att belöningsystemet blir en del av företagskulturen. Ett felaktigt utformat belöningsystem kan därmed direkt motverka ett företags utveckling.<sup>92</sup>

En entreprenöriell organisation kräver motiverade medarbetare som är villiga att innovera, ta risker och därmed vågar misslyckas. Samarbetsvilja, förändringsbenägenhet och fokusering på långsiktiga resultat är andra utmärkande drag hos entreprenöriella medarbetare. Ett belöningsystem i en organisation som uppmuntrar entreprenörskap, bör signalera att dessa egenskaper inte bara är önskvärda utan nödvändiga. Ett belöningsystem som däremot gynnar

---

<sup>83</sup> Wiklund, *Tillväxtföretag och tillväxtföretagande – vad skiljer dem från andra småföretag?*

<sup>84</sup> Thomas Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*.

<sup>85</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Arne Svensson, *Belöningsystem* (Stockholm: KFS Företagsservice, 2001)

<sup>88</sup> Per Arvidsson, *Controllerhandboken* (Stockholm: Industrilitteratur, 2001) s 118-146

<sup>89</sup> Arne Svensson och Lars Wilhelmsson, *Belöningsystem* (Stockholm: SIPU, 1989)

<sup>90</sup> John Bratton och Jeffery Gold, *Human resource management* (Basingstoke: MacMillan, 1999)

<sup>91</sup> Svensson, *Belöningsystem*.

<sup>92</sup> Ibid

effektiva medarbetare i en byråkratisk organisation kan vara ett direkt hinder mot entreprenörskap.<sup>93</sup>

Balkin och Logan diskuterar belöningar inom entreprenöriella organisationer utifrån fyra områden: belöningsnivå, belöningsmix, belöningsstruktur och belöningsökning.<sup>94</sup>

- Belöningsnivån bör enligt författarna spegla det faktum att medarbetarna delar företagets risker. Medarbetarna riskerar därför att bli utan en del av sin bonus om företaget visar ett sämre resultat. Eftersom en stor del av det entreprenöriella företagets vinst bör återinvesteras i verksamheten rekommenderas lönerna inte överstiga branschgenomsnittet. Enligt Ahrens kan en hög lönenivå också göra att de som inte trivs, ändå väljer att stanna kvar i företaget.<sup>95</sup>
- Den rörliga och motiverande delen av lönen rekommenderas utgöra 10-50 % av medarbetarnas löner i en entreprenöriell organisation. Lönen bör vidare knytas till individuella, gruppbaseade och organisationsbaseade mål. Den rörliga delen av lönen kan exempelvis betalas ut när företaget nått uppsatta tillväxtmål eller lanserat nya produkter på marknaden.
- För att motverka interna stridigheter och avundsjuka bör belöningsystemet vara jämlikt. Alla inblandade ska få ta del av belöningarna och därmed känna sig viktiga för organisationen. Det är vidare viktigt att stora organisationer inte har samma belöningsystem i de byråkratiska enheterna som i de entreprenöriella enheterna, eftersom enheterna strävar efter olika mål.
- Om belöningen årligen höjs stegvis, förloras kopplingen mellan prestation och lön. Ett sådant system innebär att medarbetaren får högre belöning oavsett prestation. Istället rekommenderar författarna att belöningen endast höjs efter väl utförda prestationer, exempelvis i form av en klumpsumma som måste förtjänas varje år.

## 3.6 Organisation

### 3.6.1 Organisationssamhörighet

För att få framgång i ett företag måste energin och kreativiteten i organisationen utnyttjas på bästa sätt. Allt som hindrar idégenerering eller minskar tillförlitligheten och respekten bland de anställda innebär en fara. Det har visat sig att unga människor, jämfört med äldre ibland är bättre på att generera nya idéer. Det är viktigt att de olika avdelningarna inom en affärsenhet, exempelvis marknadsföring, design och tillverkning samarbetar istället för att konkurrera, vilket är vanligt förekommande fenomen i företag. Om en avdelning särbehandlas genom exempelvis prestige eller belöning kan detta skapa ett dåligt klimat i hela organisationen, vilket ofta förefaller inträffa i mogna organisationer. Genom att göra toppchefer mer synliga och nåbara förhindras och minskar avståndet mellan cheferna och de anställda. Även kontinuerlig arbetsrotation ökar

---

<sup>93</sup> David B Balkin och James W Logan, "Reward policies that support entrepreneurship". *Compensation and Benefits Review*, 1 (1988): s 18-25

<sup>94</sup> Ibid

<sup>95</sup> Thomas Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*.



känslan av samhörighet. I små företag är alla involverade i allas uppgifter, men när ett företag växer tenderar de anställda att allt mer specialisera sig vilket försvårar rotationen. I takt med specialiseringen så uppstår det tydliga gränser mellan de olika avdelningarna. Om inte dessa gränser blir bevakade kan de bli ogenomträngbara. För att undvika detta bör cheferna från de olika avdelningarna delta i olika projekt utanför ordinarie avdelning. För att integrera de anställda väl i organisationen, är det viktigt om det finns en långsiktig anställningsplan med kontinuerlig utbildning. Om de anställda vet att de kommer att arbeta en stor del av livet tillsammans, ökar chansen att de uppnår en tillfredsställande arbetsituation. Lojaliteten till företaget ökar ifall de vet att företaget kontinuerligt erbjuder utbildning.<sup>96</sup>

### 3.6.2 Organisationsstruktur

För att skapa ett intraprenöriellt klimat i ett företag är det viktigt att satsa på en entreprenöriell kultur som tillåter nya idéer att växa. Det krävs att de anställda får utrymme till att dela kunskap med varandra i ett klimat som stödjer innovativa medarbetare.<sup>97</sup> För att gynna innovation anses det finnas två olika huvudtyper av organisationsstruktur, funktionell organisation och projektbaserad organisation. I en funktionell organisation grupperas människor efter de arbetsuppgifter de har, exempelvis arbetar marknadsförare med andra marknadsförare. Genom att gruppera anställda med lika kunskap och kompetens ökar de tillsammans deras kunskapsbas och kan lära av varandra. Kommunikationen i denna typ av organisationsstruktur är mestadels vertikal, det vill säga upp och ner i hierarkin. En nackdel med denna struktur är att kunskapen från de andra funktionerna uteblir. I den projektbaserade organisationen grupperas istället människor i projekt där projektmedlemmarna besitter olika kunskaper och kommer från olika funktioner. Här sker kommunikationen mestadels lateralt, vilket gynnar innovation. Nackdelen med denna struktur är att de som arbetar i projekten inte blir lika specialiserade inom sina områden. Både dessa organisationsstrukturer har sina brister, vilket skapar ett dilemma eftersom det finns ett behov av både delad och specialiserad kunskap.<sup>98</sup>

Enligt Afuah finns det två lösningar på detta dilemma, den första lösningen föreslås av Allen medan den andra är införandet av en matrisorganisation. Allen menar att det finns tre faktorer som påverkar hur snabbt projektgruppens kunskapsbas blir föråldrad. Vilket är beroende av teknologiförändringar, längd på projektet samt hur mellanrelaterade subsystem kan påverka projektet. Vid ett val mellan en funktions- eller matrisorganisation är det därför viktigt att ta hänsyn till dessa tre faktorer då till exempel en funktionell struktur är mer lämpad vid projekt som varar under en lång tid. En matrisorganisation, som är den andra lösningen, består av individer från olika funktioner som sammanförs i en gemensam uppgift. Till skillnad från en projektorganisation där varje anställd rapporterar till projektchefen, så rapporterar matrisorganisationens medlemmar till både projektchefen och funktionschefen. Ofta innebär detta att en anställd arbetar på mer än ett projekt samtidigt och interagerar därmed med andra projektmedlemmar från andra funktioner. En av fördelarna med matrisorganisationen är att personalen lättare kan förflyttas mellan de olika projektgrupperna och att de anställdas kompetens

---

<sup>96</sup> Burgelman, Christensen och Wheelwright, *Strategic management of technology and innovation*.

<sup>97</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>98</sup> Allan Afuah, *Innovation management* (New York: Oxford University Press: 2003)

kan utnyttjas mer effektivt. Däremot finns det svårigheter i att hantera två chefer då det kan skapa förtroendeproblem.<sup>99</sup>

### 3.6.3 Tre steg till lyckat intraprenörskap i en organisation

Enligt Kuratko och Welsch finns det tre steg som ett företag måste följa för att en intraprenörskapsstrategi skall lyckas:<sup>100</sup>

#### 1. Utveckla visionen

Första steget innebär att företagets vision angående innovation delas av de anställda i organisationen. Då intraprenörskap grundar sig i de anställdas färdigheter är det viktigt att de också blir medvetna om och förstår visionen. För att kunna sprida visionen krävs det specifika intraprenörskapsmål och ett tillvägagångssätt för att nå dessa mål.

#### 2. Uppmuntra innovation

Steg nummer två innebär att som en nyckelstrategi uppmuntra innovation bland de anställda. Ibland beskrivs innovation som i förhand planerad och ibland som kaotisk, det finns därmed två olika typer av innovation. Dessa är radikal innovation och inkrementalistisk innovation. Radikala innovationer är innovationer som saknar motstycke, exempelvis persondatorn medan inkrementalistiska innovationer syftar till utveckling av produkter eller service till nya eller större marknader. Ofta är de inkrementalistiska innovationerna en följd av de radikala genombrotten. Båda innovationsvarianterna kräver vision och stöd vilket i sin tur gör att det krävs en mästare (champion) som har en förmåga att kunna sprida visionen. Dessutom fordras det att företaget utbildar de anställda angående entreprenörskap och innovation. Ett innovationsrikt klimat kräver både att företaget tolererar misstag samt lär av dessa.

#### 3. Skapa venture teams

Det sista steget i att utveckla en intraprenöriell strategi är att skapa venture teams. Reich liknar detta vid kollektivt entreprenörskap, där kunskap hos individer integreras och tillsammans utgör en stark styrka. Inom detta team lär sig de olika individerna varandras styrkor och svagheter för att sedan kunna lära av varandra och tillsammans prestera bättre.

### 3.6.4 New venture

I samband med intraprenörskap diskuteras ofta new venture. New venture innebär nyskapande av affärer inom en existerande koncern där nya självständiga eller semisjälvständiga enheter skapas för att förverkliga affärsidén.<sup>101</sup> Tanken med en fristående enhet, det vill säga en *new venture division* (NVD) är att låta divisionens medarbetare arbeta med nya affärsmöjligheter utan att hindras av koncernens ordinarie struktur. När affärsmöjligheten är utvecklad i en NVD överförs den ofta till ordinarie verksamhet eller till en fristående egen division.<sup>102</sup> En NVD samarbetar ändå över organisationsgränserna och har koncernledningens stöd för kreativitet och risktagande. Alternativet till new venture är att det finns kapacitet för alla individer inom koncernen att ägna

---

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>101</sup> Antoncic & Hirsrich, "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small and Enterprise Development*.

<sup>102</sup> Burgelman, Christensen & Wheelwright, *Strategic Management of technology and innovation*.

sig åt entreprenöriella aktiviteter. För att skapa en integrerad eller organisk organisation krävs en entreprenöriell anda där företagets medarbetare uppmanas till att ingå i riskfyllda affärer för företagets bästa.<sup>103</sup>

Det finns fem kritiska faktorer i uppstartskedet av ett new venture. Affärsidéns *unikhet* (1) avgör om redan kända kunskaper och resurser kan användas i den nya enheten. *Investerings storlek* (2) och *förväntad försäljningstillväxt* (3) fastställer hur snabbt enheten kan visa lönsamhet. Slutligen avgör *tillgängligheten av produkter* (4) när produkten eller tjänsten ska lanseras och *kundtillgängligheten* (5) om det finns potentiella köpare till produkten eller tjänsten.<sup>104</sup> I new ventures har mellanchefer en nyckelroll i strategiformuleringen eftersom de snabbt lär sig vilka resurser som organisationen besitter samt hur dessa ska kombineras för att skapa nya affärsenheter.<sup>105</sup>

De som förespråkar idén om att skapa tillväxt genom new ventures argumenterar för att management och entreprenörskap är två helt skilda skolor som kräver helt olika organisatoriska lösningar. Burgelman menar däremot att new venture är en viktig men riskfylld väg till tillväxt.<sup>106</sup> Framförallt anser han att de parallella system som skapas med ett new venture, i många fall kan leda till svårigheter vid integration med den övriga verksamheten. Detta beror på att de produkter och tjänster som utvecklas med ett new venture inte alltid passar in i företagets övergripande strategi.<sup>107</sup>

### 3.7 Kommunikation

Kommunikation sägs vara en kritisk framgångsfaktor i skapandet av nya affärer. Detta beror på att innovation ofta kommer ifrån tyst kunskap, som kräver integration med andra medarbetare för att kunna utnyttjas. Det är dock viktigt att kommunikationen inte bara sker med de närmaste medarbetarna, utan att olika experter i koncernen konsulteras regelbundet.<sup>108</sup> För att information ska spridas krävs fungerande kanaler. Både formella och informella kommunikationskanaler uppkommer runt aktiviteter som är särskilt viktiga för företaget och det är runt dessa kanaler som organisationens kunskap byggs. Då organisationer idag ofta får ett överflöd av information är det viktigt att ett "filter" utvecklas som gör att medarbetarna snabbt kan identifiera viktig information.<sup>109</sup>

Många nya idéer tenderar att fastna i koncernens så kallade immunsystem, vilket består av huvudkontoret eller andra delar av koncernen som strävar efter att behålla ett status quo. Immunsystemet kan vara uppbyggt av både psykologiska och strukturella hinder. De psykologiska hindren kan exempelvis vara huvudkontorets ovana vid att goda idéer kommer från ett dotterbolag. De strukturella hindren kan däremot exemplifieras av ett otillräckligt

---

<sup>103</sup> Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm*.

<sup>104</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>105</sup> Robert A Burgelman, *Managing the Internal Corporate Venturing Process*, ur *Sloan Management Review* (p 33-49, issue 2, volym 25, 1984)

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Burgelman & Sayles, *Inside corporate innovation-strategy, structure and managerial skills*.

<sup>108</sup> Afuah, *Innovation Management*.

<sup>109</sup> Burgelman, Christensen & Wheelwright, *Strategic Management of technology and innovation*.

belöningsystem. Det är därför viktigt att koncernledningen förstår hur immunsystemet fungerar och därefter ser till att inte goda idéer fastnar i systemet.<sup>110</sup>

För att skapa komparativa fördelar och därmed generera tillväxt anses det vara av yttersta vikt att individuell kunskap sprids till hela organisationen. Detta kan ske genom ett formaliserat system för lärande, exempelvis i form av nätverk. Detta system bör utveckla, använda och bibehålla resurser i företaget.<sup>111</sup> Nätverk kan definieras som människor och organisationer sammanlänkade i specifika sociala relationer så som till exempel vänskap och föreningsliv. Då nätverk inte är hierarkiskt uppbyggda skiljer de sig från hierarkier, eftersom nätverk bygger på samarbete, oberoende komplement och ömsesidigt vinsttänkande. När en organisation är uppbyggd av nätverk förses den med information, öger trovärdighet och skapar lättare värdefulla utbyten med kunder och leverantörer. Strategiska nätverk hjälper därmed företaget att utveckla resurser och förmågor som är svåra att imitera och därmed leder till konkurrensfördelar för företaget.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm*.

<sup>111</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>112</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

## 3.8 Teorisammanfattning

### Organisk tillväxt

- ✓ Ansoff menar att det finns fyra tillväxtstrategier: marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering.

### Entreprenörskap

- ✓ Enligt Davidsson, Delmar och Wiklund kan entreprenörskap delas in i två huvuddefinitioner, "*creation of new organizations or as creation of new economic activity*".<sup>113</sup> Organisk tillväxt kopplas till den andra definitionen, "*creation of new economic activity*".

### Intraprenörskap

- ✓ Intraprenörskap är ett underliggande forskningsområde inom entreprenörskap, som behandlar entreprenörskap inom en existerande organisation.

### Ledarskap

- ✓ Tillväxtorienterade företag behöver en ny strategi för att konkurrera, där flexibilitet, snabbhet, innovation och strategisk ledning prioriteras högt. Ett strategiskt ledarskap kännetecknas av att formulera och implementera strategier för att direkt påverka långsiktiga mål som uppmuntrar till överlevnad och tillväxt.

### Personal och andra resurser

- ✓ Det är viktigt att utöva en personalpolitik som skapar entreprenöriella medarbetare.
- ✓ Det gäller även att anskaffa, attrahera och kombinera rätt resurser samt skapa ett belöningsystem som gynnar intraprenörskap.

### Organisation

- ✓ För att skapa ett intraprenöriellt klimat i ett företag är det viktigt att satsa på en entreprenöriell kultur som tillåter nya idéer att växa.
- ✓ Organisationsstrukturen måste anpassas till intraprenörskap, exempelvis genom bildandet av ett new venture.

### Kommunikation

- ✓ En kritisk framgångsfaktor i skapandet av nya affärer är kommunikation. Information och tyst kunskap måste spridas i organisationen och inte fastna i koncernens immunsystem.

---

<sup>113</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*, s 334

# Kapitel 4

## Företagspresentation och analys av enkätundersökning

---

---

*Kapitlet inleds med en företagspresentation, därefter presenteras de resultat som vi ansett intressanta. Kontinuerligt görs även en teoretisk analys av resultaten.*

---

---

### 4.1 Presentation av Trelleborg AB

Den snart hundraåriga koncernen Trelleborg AB grundades 1905 och tillverkade till en början mestadels däck och industrigummi under namnet Trelleborgs Gummifabrik. Under flera decennier hade Trelleborg endast produktion och försäljning inom Sverige. På 1940-talet började dock exporten komma igång och 1962 etablerades den första utländska produktionsanläggningen i Nederländerna. Internationaliseringen av företaget fortsatte och på mitten av 1970-talet stod exporten för nästan hälften av försäljningen. I början av 1980-talet genomfördes stora rationaliseringsprogram där olönsamma affärsenheter stängdes ner eller såldes. När lönsamheten var återställd gjordes flera omfattande företagsförvärv. Under 1990-talet fanns det inom ramen för Trelleborgs verksamhet gruvor, metall- och mineralförädling samt distribution av produkter till byggbranschen och pappersindustrin. När Fredrik Arp tillträdde som VD 1999 bytte Trelleborg strategiskt fokus under parollen *concentration and expansion*. Den nya strategin innebar fokus och expansion inom kärnverksamheten, polymerer. Idag har koncernen nästan 16 000 medarbetare i 40 länder samt en omsättning på 18 miljarder SEK.<sup>114</sup> Trelleborg har idag fem affärsområden där kunskap om polymerteknik utgör en gemensam nämnare (se figur 4:1).

#### 4.1.1 Vision och strategi

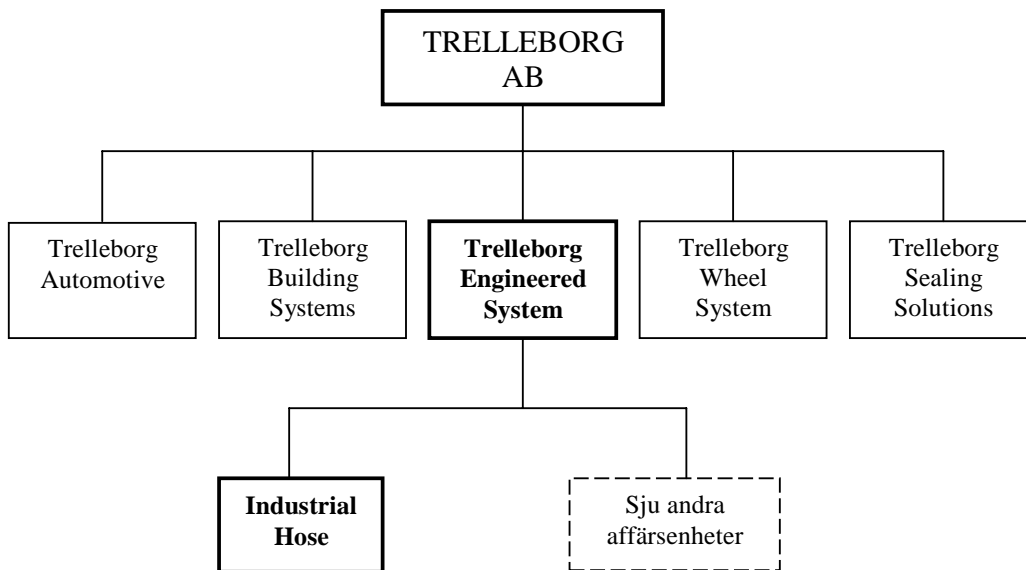
Koncernens affärsidé är att ”utveckla, tillverka och marknadsföra funktionsorienterade produkter, system och tjänster med kunskap om polymerteknologi, marknader och kunder som bas”.<sup>115</sup> Målet är att uppnå en ledande position och skapa stordriftsfördelar inom utveckling, produktion, marknadsföring och service. Trelleborgs vision är att bli en av de globalt ledande industriföretagen inom polymerområdet.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) (2004-04-02)

<sup>115</sup> Trelleborg AB:s årsredovisning 2003, s 6

<sup>116</sup> [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) (2004-04-02)



Figur 4:1 Organisationsträd över Trelleborg AB som visar Industrial Hose position i Trelleborgskoncernen.

#### 4.1.2 Hörnstenar i den nya strategiska plattformen

I Trelleborgskoncernens nya strategiska plattform nämns fyra hörnstenar som ska prägla koncernens prioriteringar och resursfördelning på kort och medellång sikt.<sup>117</sup>

1. *Ledande position inom attraktiva segment*

Trelleborg strävar efter att nå en ledande position inom vissa utvalda marknadssegment. Segmentets attraktivitet bestäms av olika faktorer såsom segmentets storlek, tillväxttakt, lönsamhet och konkurrens<sup>118</sup>. Idag är cirka 90 % av deras produkter topp tre inom sina respektive segment.<sup>119</sup>

2. *Optimerad drift av verksamheten*

Koncernen strävar efter att ständigt effektivisera sin organisation där kostnadsmedvetenhet spelar en stor roll. Detta innebär en ständig översyn av inköp, processer och produktionslokalisering.

3. *Förvärv som ger synergier*

De företag som förvärvas ska vara starkt relaterade till kärnverksamheten, kunna addera teknik eller teknologier som skapar mervärde samt ha stor potential för organisk tillväxt.

4. *Organisk tillväxt*

Trelleborgs tillväxtinsatser har på senare tid intensifierats, enligt årsredovisningen. Nya verksamhetsområden med hög tillväxt och lönsamhet har upptäckts genom målmedveten

<sup>117</sup> Trelleborg AB:s årsredovisning 2003

<sup>118</sup> www.trelleborg.com (2004-04-05)

<sup>119</sup> Trelleborg AB:s årsredovisning 2003

satsning på forskning och utveckling samt inbrytning på nya marknader. Trelleborg har tre tillväxtdimensioner:

- Utveckling av nya *produkter* för att komplettera den existerande produktportföljen, dessutom utöka kunderbjudanden med relaterad service.
- Inbrytning på nya geografiska *marknader* och utveckling av nya kanaler på befintliga marknader.
- Addering av nya kundgrupper och täckning av globala *kunder* på fler marknader. Utveckla mervärdeslösningar tillsammans med kunder.

## 4.2 Trelleborg Engineered Systems och Industrial Hose

Det näst största affärsområdet heter Engineered System och hade 2003 en omsättning på 3,5 miljarder SEK.<sup>120</sup> Affärsområdets huvudkontor ligger i Trelleborg, men produktion sker i ett flertal länder världen över. Engineered Systems sysselsätter cirka 3000 personer och levererar flödessystem (exempelvis slangsystem) samt ingenjörslösningar inriktade på skydd och säkerhet (exempelvis marina fändrar och expansionselement för broar). Inom produktområdena marina fendersystem, tunneltätningar, tunnmuddringssystem, skyddsdräkter och elastomera laminat är affärsområdet världsledande.<sup>121</sup>

Marknaden för flödessystem är mogen med en årsvolym i Europa och Nordamerika på sju miljarder SEK. Högre prestandakrav driver ständigt utvecklingen mot allt mer komplicerade produktlösningar och affärsområdet utsätts för hård konkurrens från lågprisländer. Trelleborg Engineered Systems är dock fortfarande marknadsledande i Europa samt en av de tre största i Nordamerika inom flödessystem. Den ledande positionen ska behållas genom en god förståelse för kundens behov i kombination med djup tillverknings-, process- och materialkunskap.<sup>122</sup>

Industrial Hose är en av Engineered Systems åtta affärsenheter och omsätter 850 miljoner SEK. Industrial Hose utvecklar, tillverkar, marknadsför och distribuerar gummibaserad industrislang. Affärsenheten styrs från franska Clermont-Ferrand av affärsenhetschefen Christian Caleca och sysselsätter 800 personer i Nordamerika, Brasilien, Malaysia samt de flesta västeuropeiska länder.<sup>123</sup> Industrial Hose har sex produktområden:<sup>124</sup>

1. *Olje- och Marinprodukter* används av främst tankfartyg vid lastning och lossning. Inom detta produktområde bedrivs ett nära samarbete med oljeföretaget Shell.
2. *Industriunderhåll* tillverkar slangar som används vid underhåll i industrimiljöer.

---

<sup>120</sup> Trelleborg AB:s årsredovisning 2003

<sup>121</sup> Ibid

<sup>122</sup> [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) (2004-04-28)

<sup>123</sup> [www.trelleborg.com/industrialhose](http://www.trelleborg.com/industrialhose) (2004-04-28)

<sup>124</sup> Ibid



3. *Jordbruk och Livsmedel*. Dessa slangar används exempelvis till rengöring i livsmedelsindustrier, jordbrukssprayning samt mjölkkningsmaskiner och vid framställningen av vin och öl.
4. Det *Kemiska och Petrokemiska* produktområdet är specialiserat på frätande produkter, avledning av kolväte samt lastning och lossning av tankfartyg.
5. *Konstruktion och Miljö* innehåller pumpslangar för slipmedel, industriavfall, kloakrengöring samt blästring och sprayning av murbruk
6. Produktområdet *Fordon och Garage* tillverkar utrustning som evakuerar gas och rök i garage och parkeringshus.

Industrial Hose söker hela tiden nya affärsmöjligheter där den befintliga kunskapen kan utnyttjas. Ett exempel på detta är satsningen inom vinbranschen där affärsenheten kan utnyttja sin mångåriga kunskap i mejeri- och bryggeribranschen. Christian Caleca ser enhetens många kundsegment som en styrka i sökandet och utvecklandet av nya kundlösningar.<sup>125</sup> Peter Nilsson, som är affärsområdeschef inom Engineered Systems, beskriver utvecklingsfilosofin i Industrial Hose med följande citat:

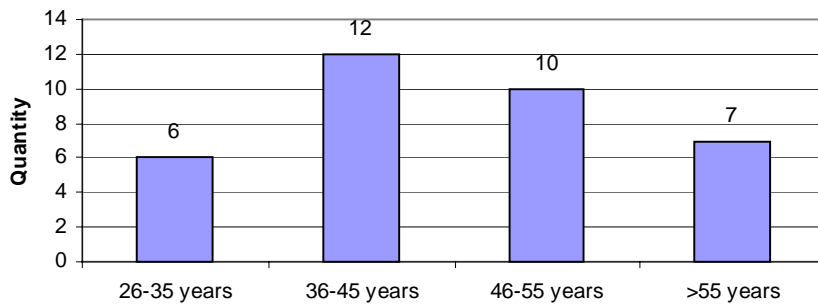
*”Marknaden för industrislang är spridd på ett flertal applikationer och utvalda segment där storlek, komplexitet och vår konkurrenskraft skapar förutsättningar för framtida tillväxt och lönsamhet. Vi strävar efter ett systemtänkande inom utvalda segment och säljer ofta hela lösningar, inklusive kopplingar, flänsar etcetera.”*<sup>126</sup>

### 4.3 Presentation av respondenterna

Det var 35 av 45 respondenter på Industrial Hose som valde att besvara vår enkät, vilket innebär en svarsfrekvens på cirka 78 %. Vi vet ändå att alla har mottagit vår undersökning så en del av bortfallet tror vi kan bero på att respondenterna inte varit på sin ordinarie arbetsplats. Bortfallet kan även bero på tekniska problem, ointresse eller tidsbrist. På en del enstaka frågor valde en respektive två respondenter att inte ange något svar. Dessa svar redovisas som *unknown* eller *?*. För att underlätta för läsaren redovisas resultaten av enkäten genomgående i absoluta tal med siffror (ej bokstäver). Svartalternativen *Not at all*, *To some extent*, *To a large extent* och *Very much* är i texten konsekvent översatt till *Inte alls*, *I viss utsträckning*, *I stor utsträckning* samt *Väldigt mycket*. Ingen av de svarande var under 26 år, men i övrigt fanns de andra svartalternativen representerade. Medelåldern bland respondenterna var 46 år och hade i övrigt följande åldersfördelning:

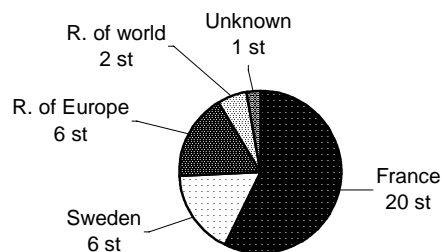
<sup>125</sup> T-time *Goda viner behöver bra slangar* (nr 2, 2004) s 9

<sup>126</sup> Ibid



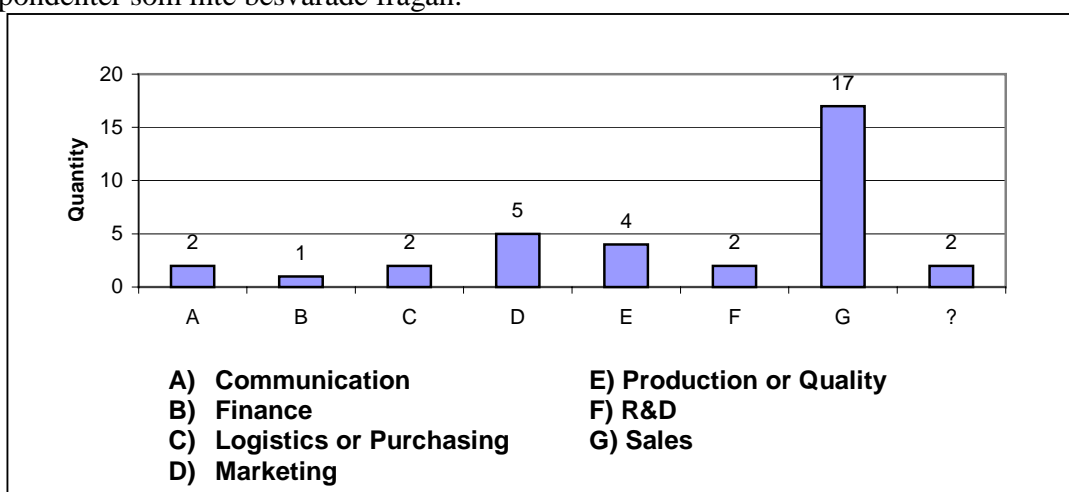
Figur 4:2 Respondenternas åldersfördelning (1.1)

Majoriteten av respondenterna visade sig arbeta i Frankrike. Utöver dessa arbetar ytterligare 12 respondenter i Europa samt 2 utanför Europa.



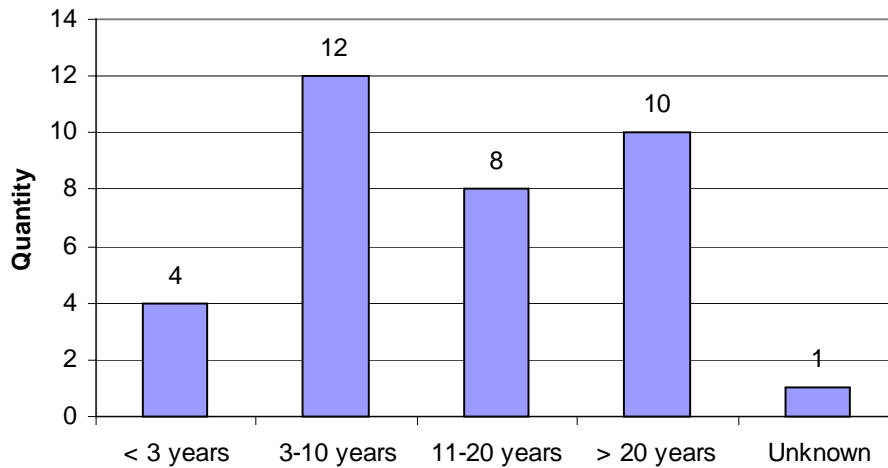
Figur 4:3 Respondenternas uppdelning beroende på vilket land de arbetar i (1.2)

I enkätundersökningen framkom det att 17 av 35 respondenter (49 %) arbetar med försäljning, se figur 4:4. Vidare var 5 stycken anställda inom Marknadsföring och 4 inom Produktion eller Kvalitet. Övriga positioner är representerade av 1 respektive 2 respondenter. Det var 2 respondenter som inte besvarade frågan.



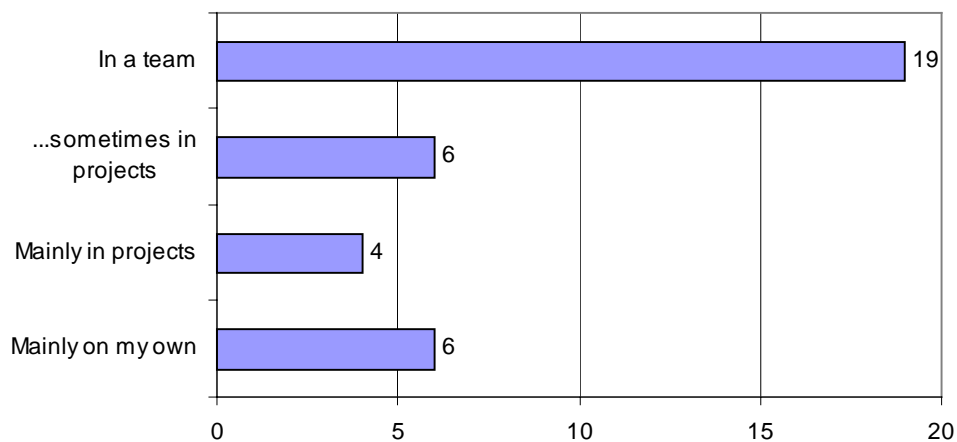
Figur 4:4 Respondenternas positioner

Enligt enkätundersökningen visade det sig också att 17 av de 35 respondenterna (49 %) har varit i samma position i över 5 år (se bilaga 3, fråga 1.5). Respondenternas anställningstid inom Trelleborgskoncernen har följande spridning:



Figur 4:5 Respondenternas anställningstid (1.3)

Av respondenterna har 27 stycken (77 %) regelbunden kundkontakt (se bilaga 3, fråga 1.6). Respondenterna arbetar huvudsakligen enligt följande fördelning:



Figur 4:6 Respondenternas huvudsakliga arbetssätt (1.7)

## 4.4 Tillväxtmöjligheter

I enkätens andra sektion ombads respondenterna att inledningsvis svara på två frågor angående möjliggörare för organisk tillväxt. Den första frågan gällde vilka två möjliggörare som var viktigast för att affärsenheten skulle växa, medan den andra frågan behandlade vilka möjliggörare som fungerar bäst idag. Som vi kan urskilja i tabell 4:7 tycks personal (B) och ledarskap (A) vara de viktigaste tillväxtfaktorerna men också de möjliggörare som anses fungera bäst idag.

Anmärkningsvärt är att samtliga respondenter som är över 55 år, det vill säga 7 stycken, menar att ledarskap fungerar bäst som möjliggörare idag. Dessutom har 5 av dem även valt svarsalternativet personal (B) (se bilaga 4, figur 1). Ingen av de 20 respondenter som angett människor som den möjliggörare som fungerar bäst idag, har varit anställd kortare än 3 år (se bilaga 4, figur 2). Därmed verkar det som om respondenternas val av vilka möjliggörare som fungerar bäst idag, påverkas av både anställningstid och ålder.

Den största differensen återfinns i svarsalternativ personal (B), där 30 respondenter anser att personal är den viktigaste faktorn för tillväxt, medan endast 20 anser att denna möjliggörare fungerar bäst idag.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>?</b>
<b>2.1 Important enablers for growth</b>	23	30	8	5	3	0
<b>2.2 Functioning best today</b>	23	20	7	9	3	4
<b>Difference</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>
<b>A) Leadership (management vision and commitment)</b>						
<b>B) People (resources, talent)</b>						
<b>C) Organization (reporting structure, culture)</b>						
<b>D) Communication (information sharing)</b>						
<b>E) Compensation (incentives)</b>						

Tabell 4:7 Tillväxtfaktorer (2.1) samt de möjliggörare som idag fungerar bäst för tillväxt (2.2).

Det framkom i fråga 2.5 angående affärsenhetens tillväxtpotential för framtiden, att respondenterna ser en stor potential för tillväxt och att det råder en allmän vilja att växa:

*”BU has good chances for growth in both, quality and quantity”*

*”Trelleborg should have all possibilities to grow”*

Då det inte råder någon brist på viljan att växa är det intressant att studera frågorna som jämför vilka källor som anses vara viktiga för tillväxt, samt vilka källor som främst används i affärsenheten. Tabell 4:8 visar att 29 respektive 11 av respondenterna anser att utveckling av nya produkter och tjänster (B), och etablering på nya marknader (D), är de två viktigaste källorna för framtida tillväxt. Trots detta är det endast 11 respektive 3 respondenter som anser att dessa tillväxtkällor, används mest idag. Affärsenheten prioriterar istället idag att sälja mer av existerande produkter till existerande kunder (A) samt att sträva efter fler kunder (C), istället för att utveckla nya produkter och tjänster (B) samt inta nya geografiska marknader (D).

Denna önskan om en förändrad tillväxtstrategi återspeglas även i fråga 2.5 där respondenterna ombads kommentera affärsenhetens möjlighet för framtida tillväxt:

*”We’ve have a big potential for future growth, the main challenge is to develop new products with new polymers”*

” Presence and visibility together with new product development/launching”

“Future growth source is potentially geographical with new growing markets (China-Asia)”

	A	B	C	D	E	F	?
<b>2.3 Important sources for growth</b>	6	29	10	11	10	5	
<b>2.4 Sources used today</b>	30	11	21	3	1	1	1
<b>Difference</b>	<b>-24</b>	<b>18</b>	<b>-11</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>

**A) Selling more of existing products to existing customers**  
**B) Developing new products and services**  
**C) Pursuing new customers**  
**D) Entering new geographic markets**  
**E) Finding new channels for approaching the market**  
**F) Cross-BU cooperation and sales**

Tabell 4:8 Viktiga källor till tillväxt (2.3) jämfört med källor till tillväxt som används idag (2.4)

Enligt Ansoffs tillväxtstrategier konkurrerar Industrial Hose idag på nuvarande marknad med nuvarande produkter, det vill säga genom marknadspenetration. Den viktigaste tillväxtkällan enligt respondenterna är däremot att utveckla nya produkter och tjänster (produktutveckling) och att inta nya geografiska marknader (marknadsutveckling). En strävan efter produkt – och marknadsutveckling kan liknas vid en förändrad tillväxtstrategi som mer och mer kan jämföras med Ansoffs diversifieringsstrategi.<sup>127</sup> Vi antar att respondenterna och ledningen har olika åsikt om vilka strategier som är viktiga för tillväxt, eftersom de idag ej överensstämmer. Enligt Birkinshaw har det globaliserade affärsklimatet lett till att koncernledningar har svårt för att överblicka hela den världsomspännande verksamheten. Dotterbolagen drivs istället av flera faktorer; de lokala önskemålen på marknaden, mellanchefernas initiativförmåga och koncernledningens investeringsbeslut. Mellancheferna är därmed en viktig källa eftersom de integrerar både med marknaden och med koncernen. Rollen som mellanchefer är därav betydelsefull eftersom de kan påverka hela koncernens struktur och strategi.<sup>128</sup>

## 4.5 Ledarskap

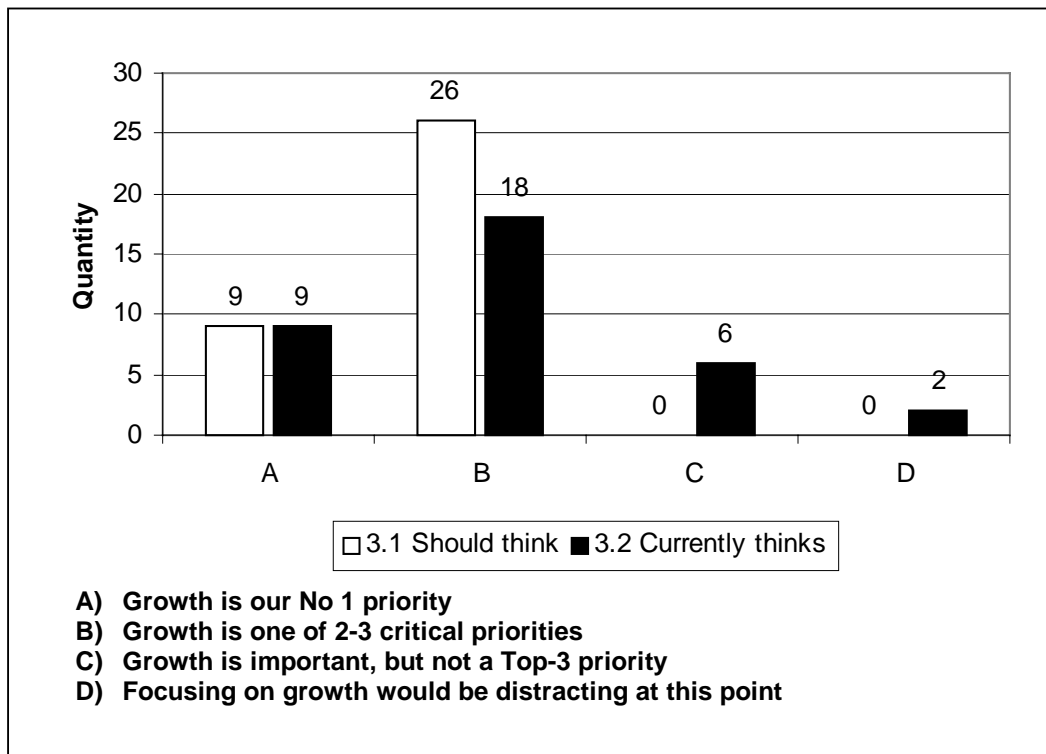
Sektionen ledarskap inleddes med en tvådelad fråga angående hur affärsenheten borde prioritera tillväxt och hur de prioriterar tillväxt idag. Svaren tyder på att samtliga respondenter anser att tillväxt borde vara ett av de 3 mest prioriterade områdena. Däremot menar 8 stycken (23 %) att tillväxt idag inte är så högt prioriterat, se figur 4:9.

Vid en jämförelse med respondenternas svar, beroende av vilket land de är placerade i, kunde vi se att ingen av dessa 8 respondenter kommer från Sverige (se bilaga 4, figur 3). Således verkar svenskarna tycka att affärsenheten idag prioriterar tillväxt högt, vilket kanske kan bero på den

<sup>127</sup> Ansoff, *Praktisk företagsstrategi*.

<sup>128</sup> Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm*.

geografiska aspekten i att huvudkontoren för både Trelleborgskoncernen och Engineered Systems ligger i Sverige.



Figur 4:9 Hur affärsenheten borde tänka på tillväxt (3.1) i relation till hur de tänker på tillväxt (3.2)

Enligt Kuratko och Welsch kännetecknas strategiskt ledarskap av att formulera och implementera långsiktiga strategier som uppmuntrar till tillväxt, detta är idag inte enligt respondenterna, fallet i Industrial Hose. Vidare anser Kuratko och Welsch även att företag som konkurrerar med en föråldrad strategi och samtidigt fokuserar på tillväxt hindras från att identifiera nya tillväxtmöjligheter. Detta menar de, har sin förklaring i att flexibilitet, snabbhet, innovation och strategiskt ledarskap inte prioriteras.<sup>129</sup> Avsaknaden av strategiskt ledarskap i Industrial Hose kan därmed exemplifieras med kommentarer från fråga 3.6 angående affärsenhetens ledarskap för tillväxt:

*”BU’s leadership’s vision is not worldwide enough”*

*”Due to European slow growth, main focus is on maintaining existing business. We need more SHARED focus on new markets, customers and products”*

När vi jämförde fråga 3.1 med 1.5 (se tabell 4:10) fann vi att 16 av de 17 respondenterna (94 %) som har arbetat i samma position över 5 år, inte tycker att tillväxt borde ha högsta prioritet. Därmed ser vi ett samband (dock inget signifikant) mellan hur länge respondenten varit i samma position och hans/hennes åsikt om hur tillväxt bör prioriteras.

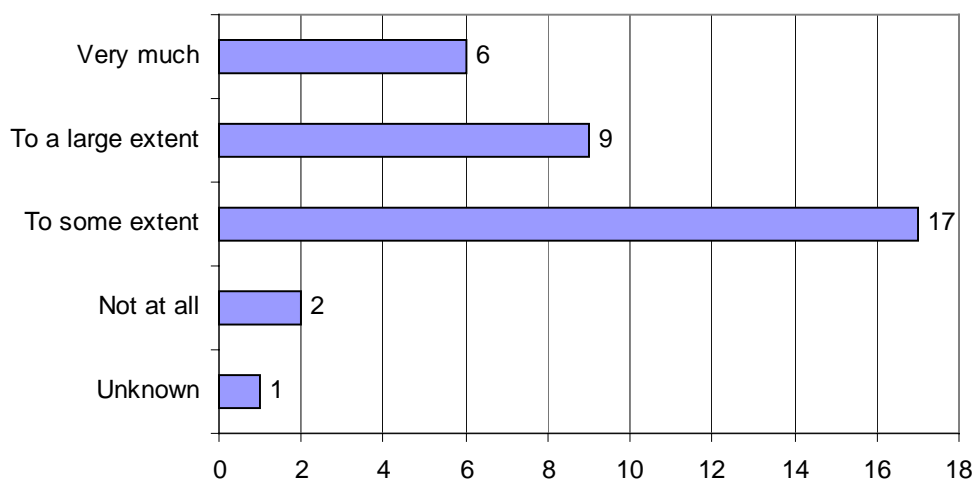
<sup>129</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic entrepreneurial growth*

	A	B	C	D
<b>Same position, more than 5 years</b>	1	16	0	0
<b>Same position, less than 5 years</b>	8	10	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**A) Growth is our No 1 priority**  
**B) Growth is one of 2-3 critical priorities**  
**C) Growth is important, but not a Top-3 priority**  
**D) Focusing on growth would be distracting at this point**

Tabell 4:10 Anställningstid i samma position (1.5) i relation till hur affärsenheten borde tänka på tillväxt (3.1).

I figur 4:11 kan vi utläsa att de flesta anser att de endast i viss utsträckning blir uppmuntrade av sin chef att identifiera och driva igenom tillväxtmöjligheter. Dessutom menar 2 respondenter att de aldrig blir uppmuntrade till sådana aktiviteter.



Figur 4:11 Till vilken grad respondentens chef uppmuntrar till att identifiera och driva igenom tillväxtmöjligheter (3.3)

Rowe hävdar att strategiska ledare dagligen ska uppmuntra anställda att frivilligt fatta långsiktiga beslut.<sup>130</sup> Colvin och Slevin förespråkar dessutom att en strategisk ledare skall följa sex steg för att skapa en entreprenöriellt växande organisation.<sup>131</sup> Utifrån respondenternas svar kan vi se att det finns en avsaknad i åtminstone tre av stegen. För det första verkar det som om cheferna i Industrial Hose inte fullt ut lyckats odla en entreprenöriell förmåga. Enligt Colvin och Slevin är detta vanligt i och med att strategiska ledare ofta antar att nya idéer och initiativ automatiskt ska komma dem till kännedom, vilket enligt författarna däremot inte alltid fallet, om det saknas ett idégenererande klimat. För det andra verkar det inte heller som om cheferna har lyckats skapa möjligheter som gör skillnad för organisationen. Colvin och Slevin menar att chefer ofta kan

<sup>130</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>131</sup> Colvin och Slevin, "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership" ur Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.

hamna i tunnelseende och försumma nya idéer. Detta resulterar i sin tur i att de anställda leds in på en förutsägbar utveckling där nya möjligheter endast identifieras inom den befintliga affärsmodellen. Att förändra en befintlig affärsmodell är, enligt författarna, dock ingen lätt uppgift eftersom personalen därmed kommer få nya roller. För det tredje verkar inte entreprenörskap vara kopplat till affärsstrategin. Med det menar Colvin och Slevin att det finns en risk att entreprenöriella aktiviteter endast planeras i förväg och att oförutsedda möjligheter ignoreras. Om ett företag agerar enligt detta sätt finns det enligt författarna en fara att en blivande tillväxtmöjlighet förbises.<sup>132</sup>

Som framgår av tabell 4:12, ägnar sig majoriteten idag åt att få den existerande verksamheten att växa. Därutöver arbetar 12 av 35 respondenter (34 %) främst med att bibehålla nuvarande kärnverksamhet. 23 av 35 respondenter (66 %) skulle dock vilja ägna mer tid åt att skapa nya affärer. Av tabellen att döma vill respondenterna allokera mer av sin tid på att skapa nya affärer, men idag prioriteras istället att utöka existerande business samt att upprätthålla kärnverksamheten. Resultatet är dock väldigt präglat av vilken position respondenten har (se bilaga 4, figur 4). Som exempel kan nämnas att 11 av 17 försäljare (65 %) idag allokerar sin tid på att skapa nya affärer. Hade majoriteten av våra respondenter haft en annan position hade möjligen resultatet sett annorlunda ut.

I fråga 3.6 angående affärsenhetens ledarskap för tillväxt, fick vi svar som visar tendenser på att ledarskap i samband med tillväxt ofta är kortsiktigt:

*”Our focus is to optimize the profit with a short time strategy”*

*”Today’s time organization is focused on daily problems. We should work on a medium and a long, term view”*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>?</b>
<b>3.4 Time allocation today</b>	12	19	3	1
<b>3.5 Preferred time allocation</b>	2	9	23	1
<b>Difference</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>
<b>A) Maintaining core business</b>				
<b>B) Growing existing business</b>				
<b>C) Building new businesses</b>				

Tabell 4:12 Tidsallokering idag (3.4) i relation till önskad tidsallokering (3.5)

Enligt Colvin och Slevin händer det ofta att nya idéer uppfattas som hot och orosmoln inom mogna produktmarknader, vilket kan vara fallet inom Industrial Hose. Författarna anser vidare att ett företag som arbetar för nära, eller är för beroende, av sina kunder i den nuvarande affärsmodellen kan äventyra en framtida affärsmodell om de inte uppmärksammar innovationer. Colvin och Slevin uttrycker även att det inom företag ofta finns en gemensam föreställning om

<sup>132</sup> Colvin och Slevin, “The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership” ur Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*.



hur företaget skall agera. Denna föreställning benämns som dominant logik, och grundar sig i gemensam erfarenhet och lärande som uppkommit inom organisationen. Den dominanta logiken gör att företag kan ha svårt för att tolka ny information eftersom utgångspunkten som används är föråldrad.<sup>133</sup>

## 4.6 Personal och andra resurser

I tabell 4:13 ser vi att respondenternas svar fördelade sig jämnt mellan två alternativ angående vad som behövs för att skapa tillväxt. Det är 16 stycken (46 %) som tycker att det behövs mer resurser och 15 (43 %) som menar att mer kompetens och erfarenhet krävs. Anmärkningsvärt är att samtliga marknadsförare anser att mer resurser behövs. Dessutom kan det påpekas att ingen av de fyra som varit anställd kortare än 3 år anser att det saknas resurser (se bilaga 4, figur 5).

I fråga 4:5 bad vi respondenterna att kommentera hur de anställda kan möjliggöra tillväxt. Bland kommentarerna får vi stöd för resonemanget kring avsaknaden av resurser och mer kompetens:

*”Providing technical knowledge about the products to the BU’s staff could help growth”*

*”People should be more aware of BU realizations and projects, should be more involved, should have more competence”*

*“Our focus of profit optimization limit automatically resources and activities for growing.”*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>?</b>
<b>Sales</b>	8	8	1	0
<b>Marketing</b>	5	0	0	0
<b>Production/Quality</b>	0	3	1	0
<b>Other</b>	3	4	1	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

**A) We need more resources**  
**B) We need more talent/competence & experience**  
**C) We need more rotation among managers**

Tabell 4:13 Position (1.4) i relation till vad som behövs för att skapa tillväxt (4.1)

Enligt Wiklund har tillväxtföretag fler högskoleutbildade i jämförelse med andra företag.<sup>134</sup> Då det inom Industrial Hose tycks saknas kompetens för att växa skulle avsaknaden av högskoleutbildad personal därmed, enligt Wiklund, kunna vara en förklaring till denna resursbrist. Enligt Morris och Kuratko visar forskning dessutom att personal är det största hindret för intraprenörskap. De anser vidare att det ofta saknas kunskap och färdigheter inom det entreprenöriella området vilket gör det svårt för företag att tänka i entreprenöriella banor. Kanske kan det vara så att Trelleborg AB: s nya fokus på tillväxt, har lett till ändrade rutiner, men att det

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Wiklund, *Tillväxtföretag och tillväxtföretagare-vad skiljer dem från andra småföretag?*

entreprenöriella klimatet inte har infunnit sig? Morris och Kuratko menar att många anställda har en kreativ förmåga, men att de inte lärt sig att vidareutveckla sina idéer. Kanske har entreprenörskapsandan i Industrial Hose blivit kvävd av en institutionaliserad rädsla för att misslyckas? På så sätt kan det enligt författarna skapas ett klimat där det är bättre att undvika misslyckande än att riskera en framgång.<sup>135</sup> Enligt Kuratko och Welsch är det dessutom viktigt att organisationen har rätt sammansättning av resurser för att kunna utveckla en idé till verklighet.<sup>136</sup>

I fråga 4.5 som behandlar affärsenhetens arbete med hur personal kan möjliggöra tillväxt, framkommer kommentarer som belyser ovanstående resonemang:

*”Encourage to take more risk, accept errors and be more entrepreneurial”*

*”Imagination, rights to try ... should be developed”*

I tabell 4:14, som visar hur de anställda kan påverka affärsenhetens tillväxt, är svaren centrerade till svarsalternativen; i viss utsträckning (B) och i stor utsträckning (C). Intressant är att endast 1 respondent anser att dess handlingar inte kan påverka affärsenhetens framtida tillväxt. Av de övriga respondenterna menar 18 stycken (51 %) att deras handlingar påverkar i stor utsträckning eller mer. Den grupp som har störst tilltro till sin egen påverkan är de som varit anställda inom koncernen i 3-10 år (se bilaga 4, figur 6). Svaren skiljer sig något åt beroende på vilken position som respondenterna har. Marknadsförarna tycker att de kan påverka mindre, medan produktion/kvalitet har något större tilltro till sin egen påverkan (se bilaga 4, figur 7). Slutligen ser vi ett samband (ej signifikant) i tabell 4:14, mellan vilket land respondenten är positionerad i, och hur deras handlingar kan påverka tillväxt. Bland respondenterna är det 13 av 20 fransmän (65 %) som anser att deras handlingar påverkar tillväxt i stor utsträckning eller mer. Detta kan jämföras med att endast 1 av 6 svenskar (17 %) är av samma åsikt.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>France</b>	0	7	11	2
<b>Sweden</b>	0	5	0	1
<b>Other</b>	1	4	3	0
<b>Unknown</b>	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>3</b>

**A) Not at all**  
**B) To some extent**  
**C) To a large extent**  
**D) Very much**

Tabell 4:14 Land där respondenten är positionerad (1.2) i relation till hur egna handlingar kan påverka tillväxt (4.2)

Enligt respondenterna råder delade meningar kring deras förmåga att påverka och enligt Randall är delaktighet ett karaktärsdrag som förknippas med entreprenöriella aktiviteter. Andra forskare menar att entreprenörskap kräver en kultur som byggs upp runt emotionell hängivelse, självbestämmande, respekt och hög arbetsmoral. Morris och Kuratko anser att organisationer,

<sup>135</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

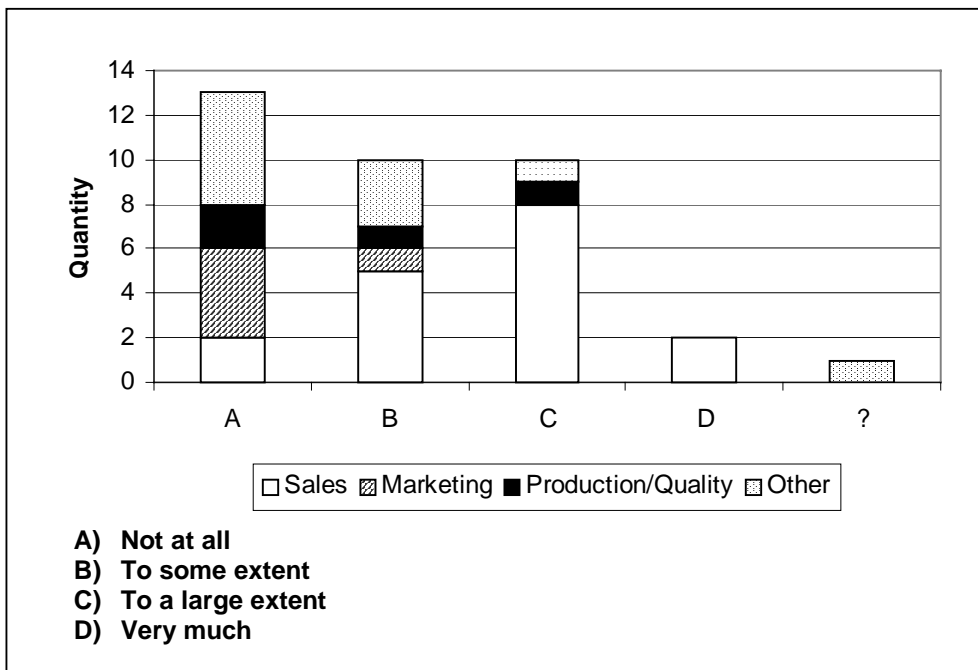
<sup>136</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

genom att vara medvetna om ovanstående karaktärsdrag men även med hjälp av kreativitet, flexibilitet och risktagande, kan skapa personalpolicys som gynnar intraprenörskap.<sup>137</sup>

I figur 4:15 kan vi utläsa att 13 av 35 respondenter (37 %) anser att belöningsystemet inte alls uppmuntrar dem till att prioritera tillväxt. Denna grupp innehåller 4 av de 5 marknadsförarna (80 %), men endast 2 av 17 försäljare (12 %). De två respondenter som anser att belöningsystemet uppmuntrar väldigt mycket till tillväxt tillhör båda försäljningsfunktionerna. Således kan vi konstatera att de flesta försäljarna tycker att belöningsystemet uppmuntrar dem till att prioritera tillväxt, medan marknadsförarna är av motsatt åsikt. I fråga 4.5 fick vi bland annat följande kommentarer angående de anställdas möjlighet att påverka tillväxt:

*”Training + compensation package”*

*”Probably with a bonus focused on the real job of the people”*



Figur 4:15 Position (1.4) i relation om belöningsystemet uppmuntrar till tillväxt (4.4)

Enligt Svensson bör ett belöningsystem motivera medarbetarna så att de arbetar mot ett gemensamt mål. Det krävs också att företaget som utformar belöningsystemet, i detta fall Trelleborg AB, har en klar bild över vilka handlingar och aktiviteter som är nödvändiga för att nå tillväxt.<sup>138</sup> När det är så pass många som 23 av 35 respondenter (66 %) som inte alls eller bara till viss del anser att belöningsystemet uppmuntrar till tillväxt, tror vi inte att systemet är en del av

<sup>137</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

<sup>138</sup> Svensson, *Belöningsystem*.

företagets nya tillväxtstrategi. Svensson menar vidare att ett felaktigt belöningsystem kan motverka företagets utveckling.<sup>139</sup>

Då enkätundersökningen visar att respondenternas arbetsposition påverkar hur de uppfattar belöningsystemet finns det en risk att interna stridigheter och avundsjuka uppkommer. För att undvika en sådan situation ska belöningsystemet, enligt Balkin och Logan, vara jämlikt där alla får ta del av belöningen.<sup>140</sup> Eftersom Trelleborg AB är ett stort företag är det dessutom viktigt, enligt dessa författare, att företag har ett enskilt belöningsystem för de byråkratiska respektive entreprenöriella enheterna eftersom dessa enheter strävar efter olika mål.

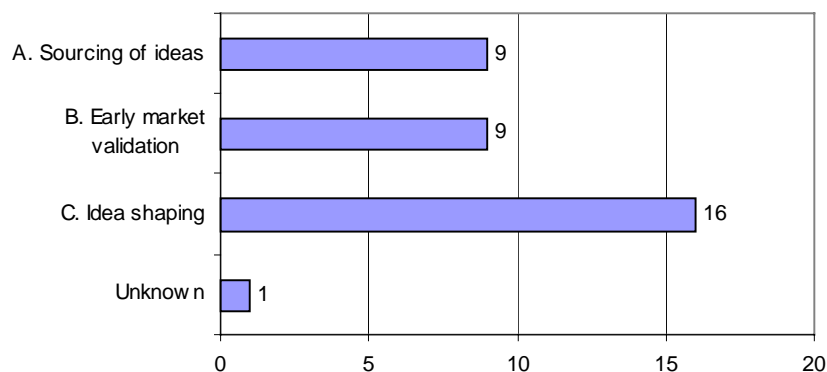
## 4.7 Organisation

Figur 4:16 redovisas respondenternas svar angående vilka steg de anser har högst förbättringspotential i processen för affärsutveckling (new business pipeline management). Det visade sig att 16 av 35 respondenter (46 %) tycker att idéutformning (C) kan förbättras mest. Bland de 17 försäljarna fördelade sig svaren nästan helt jämt på de tre alternativen, medan ingen av de 5 marknadsförarna anser att intern och extern idégenerering (A) har högst förbättringspotential (se bilaga 4, figur 8).

Vi kan även utläsa i tabellen att där råder en viss utvecklingsmöjlighet både inom idégenerering (A) samt undersökning av vinst- och försäljningspotential på marknaden (B). Störst förbättringspotential återfinns emellertid i idéskapande, utvecklingen av affärsplan och nya strategier (C). Enligt fråga 5.6 där respondenterna ombads kommentera hur affärsenhetens organisation kan möjliggöra tillväxt, verkar det finnas en önskan om tydligare steg i affärsutvecklingsprocessen:

*”With some more clear tasks:- choice of the product – market research- target fixation (sales, costs, time, people) – action – follow up - modifications.”*

*“Market feed-back+ action plan”*



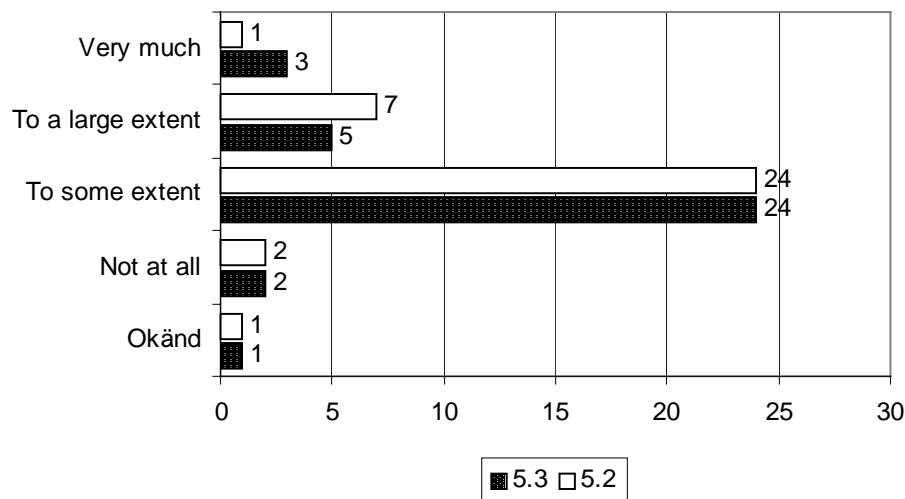
Figur 4:16 Steg som har högst förbättringspotential i processen för affärsutveckling (5.1)

<sup>139</sup> Svensson, *Belöningsystem*.

<sup>140</sup> Balkin och Logan, *Reward policies that support entrepreneurship*

I figur 4:17 åskådliggör vi respondenternas syn på affärsenhetens grad av tillväxtkultur samt affärsenhetens struktur för att uppmuntra till tillväxt. Svaren presenteras i samma figur då svarsfördelningen visade sig vara relativt lika och dessutom intressanta att jämföra. På båda frågorna har 26 stycken av de 35 respondenterna (74 %) svarat att det endast i viss utsträckning, eller inte alls finns någon tillväxtkultur respektive struktur som gynnar tillväxt i affärsenheten. Det är emellertid inte samma 26 respondenter, utan endast 23 personer är skeptisk mot både kulturen och strukturen (se bilaga 4, tabell 9).

Det visar sig också att av de 8 övriga respondenterna, är det endast fem som anser att affärsenheten har både en kultur och en struktur som uppmuntrar till tillväxt (se bilaga 4, tabell 9). Detta innebär att 30 av 35 respondenter (86 %) inte anser att Industrial Hose både har en kultur och en struktur som uppmuntrar till tillväxt.



Figur 4:17 I vilken utsträckning affärsenheten har en tillväxtkultur (5.2) respektive en struktur (5.3) som uppmuntrar till tillväxt.

Enligt Kuratko och Welsch är det viktigt att odla ett intraprenöriellt klimat som uppmuntrar till innovation. En avsaknad av detta klimat innebär enligt författarna en risk i att nya idéer inte får uppmärksamhet eller att organisationens medlemmar inte får tillräckligt med tid för att dela kunskap med varandra. Ett entreprenöriellt klimat skapas inte automatiskt, men Kuratko och Welsch menar att det är viktigt att företaget utbildar de anställda angående entreprenörskap och innovation. Vidare anser de att en tydlig vision med specifika tillvägagångssätt för att nå intraprenörskapsmål, anses uppmuntra den entreprenöriella kulturen.<sup>141</sup>

Enligt Afuah finns det två huvudtyper av organisationsstruktur som gynnar innovation, den projektbaserade och den funktionella organisationen. I den projektbaserade organisationen arbetar människor med olika kunskap, medan medlemmarna i en funktionsbaserade organisationen är specialiserade inom ett område. Ett alternativ till dessa arbetsformer är matrisorganisationen, som sammanför medlemmar från olika delar av organisationen i en

<sup>141</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial Growth*.

gemensam uppgift.<sup>142</sup> Kanske är det organisationsstrukturen i Industrial Hose som hindrar den entreprenöriella kulturen? Ifall det inte finns kapacitet för alla individer inom en organisation att ägna sig åt entreprenöriella aktiviteter, är new venture ett alternativ enligt Birkinshaw. Detta är en vanlig form av intraprenörskap i stora organisationer, där en enskild enhet skapas för att utveckla affärsmöjligheter. Ett new venture hindrar därmed inte den ordinarie strukturen i organisationen.  
143

I tabell 4:18 ser vi en tendens i att det framförallt är de som arbetar i team som anser att affärsenhetens struktur uppmuntrar till tillväxt i stor utsträckning (C) eller väldigt mycket (D). Vi kan med hjälp av tabellen även styrka vårt tidigare resonemang angående huruvida organisationsstrukturen är lämplig eller ej för tillväxt, då de flesta tycker att arbetssättet endast i viss utsträckning uppmuntrar till tillväxt.

	A	B	C	D	?
Mainly on my own	1	4	1	0	0
Mainly in projects	0	4	0	0	0
...sometimes in projects	1	5	0	0	0
In a team	0	11	4	3	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

A) Not at all  
B) To some extent  
C) To a large extent  
D) Very much

Tabell 4:18 Arbetssätt (1.7) i relation till i vilken utsträckning som affärsenheten har en struktur som uppmuntrar till tillväxt (5.3)

Enligt Kuratko och Welsch är skapandet av teams ett viktigt steg till en lyckad intraprenörskapsstrategi. Denna arbetsform integrerar kunskap hos individer och individerna utgör därmed en starkare styrka tillsammans.<sup>144</sup>

De respondenter som har varit involverade i ett projekt uppmanades att svara på fråga 5.4 och 5.5. Det är 29 av 35 respondenter (83 %) som besvarat frågorna och resultatet redovisas nedan i tabell 4:19. Svaren tyder på att de flesta tillfrågade endast i viss utsträckning är nöjda med både hur projektet genomdrevs och resultatet av det. Ingen är helt missnöjd med resultatet. Det var 20 av de 29 som besvarat fråga 5.5 var bara i viss utsträckning nöjd med resultatet av projektet.

<sup>142</sup> Afuah, *Innovation Management*

<sup>143</sup> Birkinshaw, *Entrepreneurship in the global firm.*

<sup>144</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth.*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>?</b>
<b>5.4 How the project was run</b>	2	14	12	1	6
<b>5.5 Satisfied with outcome</b>	0	20	7	2	6
<b>Difference</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
<b>A) Not satisfied at all</b>					
<b>B) Satisfied to some extent</b>					
<b>C) Satisfied to a large extent</b>					
<b>D) Very satisfied</b>					

Tabell 4:19 Hur ett projekt genomdrevs (5.4) i relation till resultatet av projektet (5.5)

I fråga 5.6 där respondenterna ombads kommentera hur organisationen kan möjliggöra tillväxt, ser vi att det önskas mer specifik kunskap hos de anställda:

*”With new talented young people involving them with specific projects”*

*”The use of project teams and of task-forces (people dedicated to a single project) should be developed with high communication among the rest of the BU”*

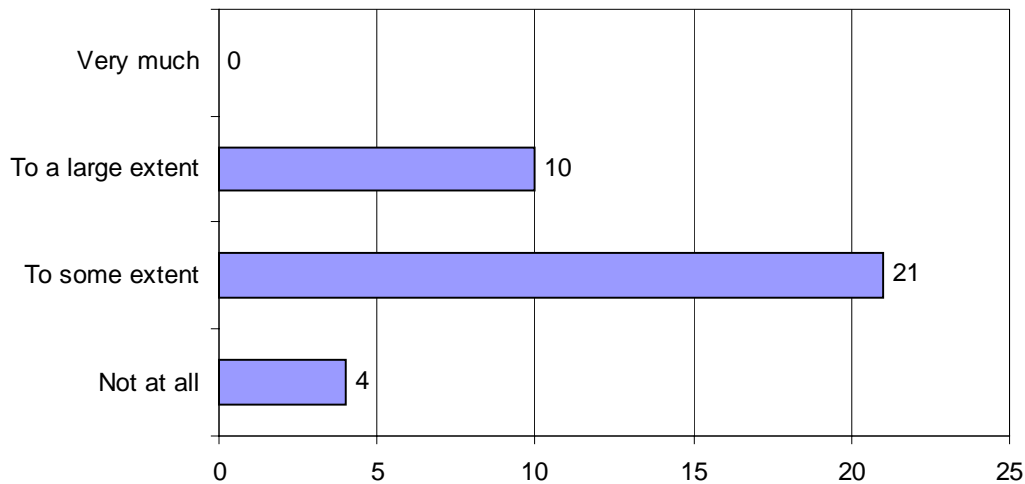
Kanske är medlemmarna i projekten inte tillräckligt specialiserade inom sina områden, vilket enligt Afuah är en nackdel med projektarbete.<sup>145</sup> Som vi tidigare nämnt har den funktionella organisationsstrukturen en sammansättning av medlemmar med specialistkunskap, vilket Afuah rekommenderar då det saknas kompetens.<sup>146</sup>

## 4.8 Kommunikation

I enkätens sjätte och sista del ombads respondenterna att svara på frågor angående kommunikation. I figur 4:20 presenteras respondenternas svar angående hur väl information kring produkter, kunder och marknad sprids inom affärsenheten. Vi kan se att 25 av 35 respondenter (71 %) inte alls, eller bara i viss utsträckning anser att det sker något informationsutbyte angående dessa områden. Av de 10 respondenter som menar att informationsutbytet sker i stor utsträckning är 8 positionerade i Frankrike (se bilaga 4, figur 10) och 8 arbetar i team (se bilaga 4, figur 11).

<sup>145</sup> Afuah, *Innovation Management*

<sup>146</sup> Ibid



Figur 4:20 Graden av informationsutbyte inom affärsenheten (6.1)

Enligt Afuah är kommunikation en mycket viktig faktor för att skapa nya affärer, det är därför anmärkningsvärt att så många respondenter anser att informationsutbytet inte är tillfredsställande inom Industrial Hose.<sup>147</sup> Afuah anser vidare att interaktion mellan anställda gynnar informationsspridning eftersom tyst kunskap därmed lättare sprids. Han tycker även att det är viktigt att information inte bara sprids mellan de närmsta medarbetarna, utan att experter på andra avdelningar konsulteras kontinuerligt.<sup>148</sup> Eftersom inte någon av respondenterna anser att information sprids mycket bra inom affärsenheten och de flesta anser att informationsspridningen endast sprids till viss del, är detta ett område som kan förbättras.

I tabell 4:21 ser vi de mest populära informationskanalerna inom Industrial Hose. Det är 23 av 35 respondenter (66 %) som föredrar formella presentationer när de ska få information om Trelleborgs tillväxtframsteg. Bland annat tycker 16 av de 19 som arbetar i team (84 %) att formella presentationer är den bästa kommunikationskanalen. De som arbetar mestadels ensamma föredrar däremot intranätet.

	A	B	C	D
<b>Mainly on my own</b>	1	1	4	0
<b>Mainly in projects</b>	1	2	1	0
<b>...sometimes in projects</b>	1	4	1	0
<b>In a team</b>	0	16	1	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

**A) Informal discussion with my colleagues**  
**B) Formal management presentations at Group/BA/BU/PA level**  
**C) TrellNet intranet site**  
**D) Group-wide publications (annual/quarterly reports, T-Time magazine)**

Tabell 4:21 Arbetssätt (1.7) i relation till önskad kommunikationskanal (6.2)

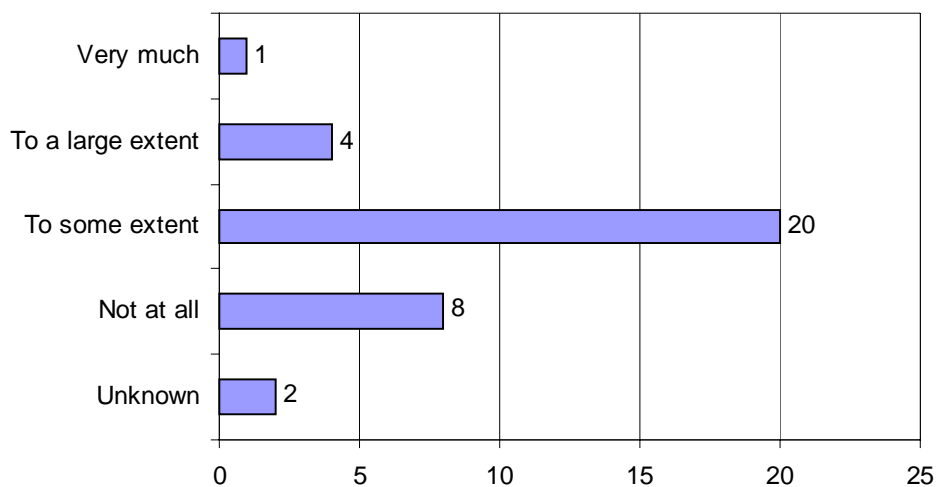
<sup>147</sup> Afuah, *Innovation Management*

<sup>148</sup> Ibid



För att information ska spridas menar Burgelman et al. att det krävs informella och formella kanaler.<sup>149</sup> När det gäller information om tillväxtframsteg verkar de formella kanalerna ha ett stort övertag på Industrial Hose. Det viktigaste, enligt Burgelman et al är att kanalerna fungerar.<sup>150</sup>

I figur 4:22 ser vi att så många som 8 respondenter (23 %) anser att deras eller deras kollegers idéer om tillväxt aldrig vidarebefordras till affärsområdes- eller koncernnivå. Vidare menar ytterligare 20 respondenter (57 %) att detta bara sker i viss utsträckning. De 5 respondenter som svarat att idéerna vidarebefordras väldigt mycket eller i stor utsträckning arbetar alla i team (se bilaga, figur 12).



Figur 4:22 I vilken utsträckning idéer om tillväxt vidarebefordras i organisationen (6.3)

En förklaring till att idéer i Industrial Hose inte förs uppåt i organisationen kan enligt Birkinshaw bero på ett så kallat immunsystem. Birkinshaw menar att det finns en risk att koncernledningen vill behålla ett status quo och av den anledningen inte uppmuntrar till förändring. När företag har tillväxt som mål, är det enligt författaren viktigt att dessa immunsystem försvinner så att inte strukturella hinder eller psykologiska anledningar hindrar nya idéer från att växa.<sup>151</sup> Av figur 4:22 att döma finns det därmed anledning för ledningen att undersöka om det finns ett immunsystem som hindrar idéer från att vidarebefordras.

<sup>149</sup> Burgelman et al, *Strategic Management of technology and innovation*.

<sup>150</sup> Ibid

<sup>151</sup> Birkinshaw *Entrepreneurship in the Global Firm*.

## 4.9 Sammanfattning av analys

Nedan återfinns en sammanfattning av de områden som behandlats i detta kapitel.

### Tillväxtmöjligheter

- ✓ Respondenterna anser att personalen är en viktig möjliggörare för tillväxt, men idag fungerar denna möjliggörare ej tillfredsställande.
- ✓ Respondenterna anser att den viktigaste källan till tillväxt är att utveckla nya produkter och tjänster, men idag söker affärsenheten nya kunder och säljer mer av existerande produkter till existerande kunder.

### Ledarskap

- ✓ Industrial Hose borde enligt respondenterna prioritera tillväxt högre än vad de gör idag.
- ✓ De flesta av respondenterna blir endast uppmuntrade i viss utsträckning till att identifiera och driva igenom tillväxtmöjligheter.
- ✓ Respondenterna allokerar idag sin tid på att få den existerande verksamheten att växa, men de skulle vilja skapa nya affärer.

### Personal och andra resurser

- ✓ För att växa behövs idag mer resurser och personal med stor kompetens.
- ✓ De flesta respondenter anser att deras egna handlingar kan påverka tillväxt i viss utsträckning eller i stor utsträckning.
- ✓ Majoriteten av respondenterna tycker att belöningsystemet inte alls eller endast i viss utsträckning uppmuntrar tillväxt.

### Organisation

- ✓ Majoriteten anser att det endast i viss utsträckning finns en kultur och en struktur som uppmuntrar till tillväxt.
- ✓ Det är framförallt de som arbetar i team som anser att affärsenhetens struktur uppmuntrar till tillväxt i stor utsträckning eller mer.
- ✓ Respondenterna är endast i viss utsträckning nöjda med hur projekt genomförs och resultatet av dem.

### Kommunikation

- ✓ Majoriteten anser att information kring produkter, kunder och marknad inte alls eller endast i viss utsträckning sprids inom affärsenheten.
- ✓ Det är framförallt de som arbetar i team som anser att formella ledningspresentationer är den bästa kommunikationskanalen.
- ✓ Majoriteten anser att idéer om tillväxt endast vidarebefordras i viss utsträckning.

# Kapitel 5

## Slutsats

---

---

*I detta kapitel besvarar vi vår problemformulering; Vilka hinder för organisk tillväxt upplevs i stora mogna företag? Vidare uppfyller vi vårt syfte genom att föreslå hur dessa hinder kan övervinnas. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens generaliserbarhet, validitet, reliabilitet, samt förslag på fortsatt forskning.*

---

---

### 5.1 Vår slutsats angående barriärer för organisk tillväxt

Trelleborg AB har under det senaste året fokuserat på organisk tillväxt i allt större utsträckning. Detta fokus har företaget sedan försökt sprida ut i sina dotterbolag, däribland Industrial Hose. I den här uppsatsen har vi undersökt vilken inställning som mellancheferna i Industrial Hose har till organisk tillväxt. Vi har funnit att respondenterna har en positiv inställning och att det finns förutsättningar för Industrial Hose att växa. Önskan om att växa organiskt är väl förankrad i enheten, men denna önskan uppfylls inte idag. Precis som forskningen kring organisk tillväxt indikerar, är det en stor utmaning för stora mogna företag att växa organiskt. Vi har funnit barriärer i Industrial Hose som hindrar företaget från att växa organisk, men vi tror även att dessa hinder kan upplevas i andra stora mogna företag. De hinder vi funnit redogör vi för nedan.

#### 5.1.1 Hinder för organisk tillväxt

Vi ser ett första hinder i att 74 % ansåg att det inte alls, eller endast till viss utsträckning, finns en *kultur* som uppmuntrar till tillväxt. Detta hinder styrks även av att endast 5 av våra 35 (14 %) respondenter ansåg att deras idéer till stor, eller mycket stor utsträckning får gehör på affärsområdesnivå.

Samtidigt visade det sig att 74 % ansåg att det inte alls, eller endast till viss utsträckning, finns en *struktur* som uppmuntrar till tillväxt. De 26 % som däremot ansåg att den nuvarande strukturen uppmuntrar till tillväxt, arbetar samtliga i team. För dem som inte arbetar i ett team tycks organisationsstrukturen därmed utgöra ett hinder för organisk tillväxt. Ytterligare ett bevis på att organisationsstrukturen idag inte fungerar tillfredsställande är att respondenterna endast i viss utsträckning är nöjda med hur projektarbeten genomdrivs samt resultatet av dem.

Ett annat hinder för tillväxt är att det saknas *resurser* och *kompetens* för att affärsenheten ska kunna växa. De flesta av respondenterna ansåg att personalen var en av de två viktigaste förutsättningarna för att växa, medan de ansåg att denna resurs idag inte utgör en av de två möjliggörare som fungerar bäst. De öppna frågorna indikerar att det inte är de finansiella resurserna som saknas. I flera frågor har vi istället sett en avsaknad av kompetens och specialistkunskap.

Respondenterna ansåg att den viktigaste källan för tillväxt är att utveckla nya produkter och tjänster, medan enheten idag prioriterar att finna nya kunder och sälja mer av existerande produkter till existerande kunder. Eftersom respondenterna och ledningen inte hade samma syn på vad som är viktigt för enhetens tillväxt, var det inte förvånande att de även ville allokera sin tid olika. Respondenterna föredrog att skapa nya affärer men idag ägnar de sin tid till att få de existerande affärerna att växa. Då vi även sett en brist i kommunikationen angående produkter, kunder och marknader kan detta uppfattas som ett problem för respondenternas vilja att utveckla nya produkter och tjänster. Därmed ser vi ett hinder i att ledningen och respondenterna har olika uppfattning om hur Industrial Hose ska växa. Om vi utgår från respondenterna, har Industrial Hose därmed fel *fokus*, vilket också återspeglas i hur de allokerar sin tid idag. Ett vidare tecken på att Industrial Hose inte har en väl förankrad tillväxtstrategi är belöningsystemet. Detta är beaktansvärt eftersom ett felaktigt utformat belöningsystem direkt kan motverka företagets utveckling.

Avslutningsvis kan vi konstatera att vi funnit hinder inom samtliga områden vi undersökt (ledarskap, personal/resurser, organisation och kommunikation) inom Industrial Hose. Dessa hinder tror vi även i viss mån är generaliserbara på andra stora mogna företag. De hinder vi funnit för organisk tillväxt i stora mogna företag är därmed följande:

- Kultur
- Organisationsstruktur
- Avsaknad av resurser och kompetens
- Avsaknad av ett gemensamt fokus

### 5.1.2 Hur dessa hinder kan övervinnas

Syftet med uppsatsen var vidare att föreslå hur stora mogna företag kan övervinna dessa hinder, nedan presenterar vi därför våra förslag:

- *Kultur*

För att skapa tillväxt i ett stort moget företag krävs intraprenörskap eller entreprenörskap, därav blir det viktigt att skapa en kultur som uppmuntrar till ett entreprenöriellt tankesätt. Då Industrial Hose inte tycks ha denna entreprenöriella kultur hindrar detta de anställda från att generera nya idéer, vilket hämmar innovationsförmågan och därmed även tillväxtmöjligheterna.<sup>152</sup> Av den anledningen är det därför viktigt att en organisation skapar en inbyggd tolerans för misslyckande. För att gynna ett entreprenöriellt klimat bör Industrial Hose enligt den litteratur vi studerat, förstärka önskvärda beteenden följa upp, bedöma och belöna medarbetare.<sup>153</sup> Det är också viktigt för ledningen att inte ta för givet att idéer och initiativ automatisk kommer dem till känna, därmed är det av stor betydelse att integrera ett

---

<sup>152</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>153</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

idégenererande klimat i hela organisationen.<sup>154</sup> Slutligen kan en tydlig vision om tillväxt underlätta skapandet av en entreprenöriell kultur som uppmuntrar till innovation.<sup>155</sup>

- *Organisationsstruktur*

Att arbeta i team kan främja entreprenörskap då kunskap från olika individer integreras. Enligt Kuratko och Welsch har team också större möjligheter att lyckas än enskilda entreprenörer, eftersom ett team består av flera olika resurser.<sup>156</sup> Vi har också lagt märke till att de som arbetar i team i Industrial Hose tycker att denna struktur uppmuntrar till tillväxt. Ett sätt att vidareutveckla fördelarna med ett team, skulle för Industrial Hose vara att skapa en fristående enhet, ett så kallat new venture. Denna organisationsstruktur hindras inte av den nuvarande strukturen och ger utrymme för de anställda att ägna all uppmärksamhet åt nya affärsmöjligheter.

- *Resurser/Kompetens*

Det visade sig att det i Industrial Hose saknades resurser och personal med specialistkunskap. Eventuellt kan en lösning vara att organisera personalen i en funktionell struktur. Genom att personal med samma specialistkunskap arbetar tillsammans kommer de att kunna utveckla en djupare kunskap.<sup>157</sup> När det gäller förmågan att agera entreprenöriellt, tror vi att de anställda i Industrial Hose har en kreativ potential. Möjligen saknar de däremot kunskap inom det entreprenöriella området, då de aldrig lärt sig att utveckla en idé. För att Industrial Hose ska lyckas skapa entreprenöriell förmåga måste de få personalen att ta till sig företagets nya fokus.<sup>158</sup>

- *Avsaknad av ett gemensamt fokus*

Industrial Hose skulle kunna tillämpa ett mer strategiskt ledarskap och få en mer växande entreprenöriell organisation, om de följde Colvin och Slevins sex steg.<sup>159</sup> De skulle även kunna påverka den långsiktiga förmågan på ett bättre sätt och därmed undvika den kortsiktighet som idag upplevs av flertalet respondenter. Ledningen verkar framförallt brista när de ska koppla entreprenörskap med affärsstrategin. Lösningen för att få ett mer strategiskt entreprenöriellt företag, kan vara att ledningen organiserar mer för oförutsedda möjligheter och samtidigt tar tillvara på de nya utmaningar och idéer som uppkommer i organisationen. Om Industrial Hose ska lyckas få alla att arbeta mot ett gemensamt mål, i detta fall tillväxt, krävs det att belöningsystemet utformas efter detta fokus. Belöningsystemet bör enligt Balkin och Logan därför signalera att entreprenöriella egenskaper är nödvändiga, och inte endast önskvärda, för att skapa tillväxt.<sup>160</sup>

---

<sup>154</sup> Hitt et al., *Strategic entrepreneurship creating a new mindset*

<sup>155</sup> Kuratko och Welsch, *Strategic Entrepreneurial growth*.

<sup>156</sup> Ibid

<sup>157</sup> Afuah, *Innovation management*.

<sup>158</sup> Morris och Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*.

<sup>159</sup> Colvin och Slevin, "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership" ur Hitt et al., *Strategic Entrepreneurship*.

<sup>160</sup> Balkin och Logan, *Compensation and Benefits Review*.

Avslutningsvis tror vi att de flesta av de förslag vi nämnt ovan inte bara är tillämpbara i Industrial Hose utan även i andra stora mogna företag. Som vi redogjort för tidigare är det viktigt att få ett utbrett tillväxtfokus för att stora mogna företag ska kunna övervinna hinder för organisk tillväxt. För att underlätta detta anser vi att det är viktigt att skapa ett entreprenöriellt klimat som vävs in i hela organisationen. Vi tror att det kan vara svårt för alla anställda i stora mogna företag att agera entreprenöriellt, en organisationsstruktur som däremot kan lämpa sig för dessa företag är new venture för att skapa nya affärer. Likaså anar vi att det saknas entreprenöriell kompetens i stora mogna företag, då dessa företag ofta tidigare inte haft behov av entreprenörskap, har personalen inte heller erfarenhet av att växa organiskt. Att skapa ett entreprenöriellt klimat i ett stort moget företag är en svår och tidskrävande process, men det har visat sig bli en nödvändig strategi för många stora företag, då det idag krävs entreprenöriella aktiviteter i alla företag, oavsett storlek.

## 5.2 Generaliserbarhet

Möjligheten att generalisera uppsatsens slutsatser begränsas av att vi inte använt oss av ett sannolikhetsurval vid valet av respondenter. En konsekvens av detta är att generaliserbarheten även begränsas av att stora mogna företag prioriterar entreprenörskap olika. Företag som är arbetar mer entreprenöriellt kommer troligen därför inte uppvisa samma barriärer som Industrial Hose. Det finns däremot inte någon anledning för oss att utgå ifrån att våra respondenter upplever barriärer som är helt unika för Industrial Hose. Vår uppfattning är därför att de upplevda barriärerna inom Industrial Hose mycket väl kan finnas i många andra stora mogna företag. Detta bekräftas dessutom av att vi fann upplevda barriärer inom samtliga fyra undersökta områden. Eftersom dessa områden grundade sig på vår teoretiska referensram kan uppsatsens resultat därmed sägas vara teoretiskt generaliserbart.

## 5.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är mått på uppsatsens pålitlighet respektive giltighet. Reliabilitet avser frånvaron av slumpmässiga mätfel. Undersökningen ska således inte påverkas av vem som utför mätningen.<sup>161</sup> Uppsatsens reliabilitet är helt beroende av respondenternas benägenhet att tala sanning. Det faktum att vi garanterar anonymitet bör ha stärkt reliabiliteten. Vissa respondenter kan dock ha ifrågasatt anonymiteten på grund av de många bakgrundsfrågorna. Vidare bör enkätens standardiserade svar ha påverkat reliabiliteten positivt, eftersom alla respondenter besvarat samma enkät. Yttre och inre omständigheter kring respondenten, såsom stress och oljud kan dock ha påverkat reliabiliteten negativt. Dessutom försvagas reliabiliteten av att vi tvingats översätta och tolka svaren på enkätens fem öppna frågor. Vi kan inte utesluta att vi någon gång omedvetet tolkat svaren felaktigt.

Validitet avser frånvaron av systematiska mätfel. Undersökningen ska således mäta det som avses att mätas.<sup>162</sup> Att vår enkät granskades av vår handledare Lars Bengtsson, samt Fredrik Meuller, Christian Caleca och Peter Nilsson innan den skickades ut till respondenterna bör höja validiteten. Självklart kan någon fråga ändå ha missuppfattats av respondenterna. På en del frågor

---

<sup>161</sup> Lundahl, Ulf och Per-Hugo Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*.

<sup>162</sup> Ibid

(exempelvis fråga 3.5) kan resultatet vara ett utslag av en individuell önskan om att arbeta med något mer spännande snarare än ett utslag av vad som är bäst för Industrial Hose. Om så är fallet kan validiteten i dessa frågor ifrågasättas. Det är slutligen möjligt att det finns andra interna hinder inom Industrial Hose som vår enkät inte tagit hänsyn till, detta torde i så fall påverka validiteten negativt.

## 5.4 Förslag till fortsatt forskning

Då samarbetsprojektet mellan Trelleborg AB och Ekonomihögskolan i Lund ämnar fortsätta under hösten 2004, vill vi gärna ge några förslag på fortsatt forskning. Vi anser att det finns mycket intressant att studera inom Trelleborg och Industrial Hose. De tillväxtbarriärer vi fann, kan undersökas djupare med kvalitativa intervjuer utifrån en mängd olika infallsvinklar. Hur skapas entreprenöriell kompetens i ett stort moget företag? Vilken struktur, kultur och kompetens krävs i ett sådant företag? Undersökningsområdet kan också smalnas av till frågor som: Hur kan en mogen industrikoncern använda ett new venture för att skapa nya affärer? Hur bör ett belöningsystem se ut för ett moget företag som vill främja organisk tillväxt? Slutligen kan det vara av intresse att se om en kvantitativ undersökning i en annan affärsenhet uppvisar ett liknande resultat som vår undersökning gjorde.

# Kapitel 6

## Källförteckning

### 6.1 Publicerade källor

#### 6.1.1 Vetenskapliga artiklar

Antoncic, Bostjan, och Robert D Hirsrich. "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small and Enterprise Development*, 10 (2003): 7-24.

Balkin, David B, och James W Logan. "Reward Policies that support Entrepreneurship". *Compensation and Benefits Review*, 1 (1988): 18-25.

Burgelman, Robert A. "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms". *California Management Review*, 26 (1984): 154-267.

Burgelman, Robert A. "Managing the Internal Corporate Venturing Process". *Sloan Management Review*, 25 (1984): 33-49.

Coulson-Thomas, Colin. "Individuals and Enterprise: Developing Intrapreneurs for the new Millennium". *Industrial and Commercial Training*, 31 (1999): 258-261.

Schendel, Dan. "Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship". *Strategic management Journal*, 11 (1990): 1-3

#### 6.1.2 Metodböcker

Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998.

Dahmström, Karin. *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2000.

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur, 2000.

Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 1992.

Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang. *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Lekvall, Per och Clas Wahlbin. *Information för marknadsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag, 2001.



Lundahl, Ulf och Per-Hugo Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur, 1999.

Pettersson, Gertrud. *Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet*. Lund: Ekonomihögskolan, 1997.

### 6.1.3 Fackböcker

Ahrens, Thomas. *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Malmö: Liber Ekonomi, 1997.

Ansoff, H Igor. *Praktisk företagsstrategi*. Stockholm: Wahlström och Widstrand, 1971.

Arvidsson, Per. *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur, 2001: s 118-146.

Afuah, Allan. *Innovation Management*. New York: Oxford University Press, 2003.

Bengtsson, Lars, och Per-Hugo Skärvad. *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur, 1988.

Birkinshaw, Julian. *Entrepreneurship in the Global Firm*. London: Sage publications, 2000.

Bratton, John, och Jeffery Gold. *Human Resource Management*. Basingstoke: MacMillan, 1999.

Burgelman, Robert A, Clayton M Christensen och Steven Wheelwright. *Strategic Management of Technology and Innovation*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Burgelman, Robert A, och Leonard R Sayles. *Inside Corporate Innovation - Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York: The Free Press, 1986.

Davidsson, Per, Frédéric Delmar och Johan Wiklund. *Tillväxtföretagen i Sverige*. Angered: SNS Förlag, 2001.

Eliasson, Christian. *Corporate Entrepreneurship*. Jönköping: JIBS, 2004.

Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cornwall: Blackwell Publishing, 2002.

Hitt, Michael A, R Duane Ireland, S Michael Camp och Donald L Sexton. *Strategic Entrepreneurship - Creating a New Mindset*. Cornwall: Blackwell Publishers, 2002.

Kuratko, Donald F och Harold P Welsch. *Strategic Entrepreneurial Growth*. Ohio: Thomson South - Western, 2004.

Morris, Michael H och Donald F. Kuratko. *Corporate Entrepreneurship*. Ohio: South-Western, 2002.

Ohde, Sven. *Resurssnål tillväxt*. Uppsala: Konsultförlaget, 1991.

Penrose, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Pettersson, Jan-Erik. *Intraprenörer, innovationer och tillväxt i svenska storföretag*. Östersund: ITPS (institutet för tillväxtpolitiska studier), 2002

Svensson, Arne. *Belöningsystem*. Stockholm: KFS Företagsservice, 2001.

Svensson, Arne och Lars Wilhelmsson. *Belöningsystem*. Stockholm: SIPU, 1989.

Wiklund, Johan. *Tillväxtföretag och tillväxtföretagare -vad skiljer dem från andra småföretag?*. Jönköping: Internationella Handelshögskolan, 1997.

## 6.2 Elektroniska källor

Industrial Hose. [www.trelleborg.com/industrialhose](http://www.trelleborg.com/industrialhose) (2004-04-28)

Trelleborg AB. [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) (2004-04-02), (2004-04-05) och (2004-04-28)

Riksantikvarieämbetet. [www.raa.se/materialguiden](http://www.raa.se/materialguiden) (2004-05-14)

## 6.3 Ordböcker

*Prismas engelska ordbok*. Stockholm: Prisma, 1991.

*Norstedts stora svenska ordbok*. Stockholm: Norstedts, 1986.

## 6.4 Företagsspecifika källor

*Fredrik\_Arp.ppt* – Företagspresentation gjord inför Capital Market Day 2003

*T-time* (tidning för Trelleborgskoncernens intressenter). ”Goda viner behöver bra slangar”, 2 (2004): 8-10

Trelleborg AB:s årsredovisning 2003

## 6.5 Övriga källor

Eriksson, Göran. ”Gammal LO-modell smörjmedel i tillväxtsamtal.” *Dagens Nyheter*, 13 november (2003).

Europakommissionens rekommendation (96/280/EC)

# Bilaga 1

## E-postmeddelande till respondenterna

Dear all,

In order to further position the name of Trelleborg on the radar screen of high-calibre students, the Group has entered into a cooperation agreement with the University of Lund in Sweden. As part of this arrangement, this spring, we offer selected students in their final year of Economics studies to write their Masters thesis on how Trelleborg can achieve increased organic growth. For this purpose, a group of employees within BU Industrial Hose have been asked to complete a survey on the topic - please click on the link attached and you will automatically be transferred to the survey.

Your responses will be treated confidentially - the collective findings will be presented at a BU meeting on June 23-24. Please study it carefully and submit your responses no later than May 18.

Best Regards,

/ Christian

<http://eval.uclu.lu.se/eval/pub/62651/default.asp>

# Bilaga 2

## Enkät

### **Growth survey - Industrial Hose**

Engineered Systems

---

TES Business Unit Industrial Hose  
Growth Survey – May 2004

As valuable input to our strategic planning, you are kindly asked to fill out this survey around growth within Trelleborg Industrial Hose. Your responses should reflect personal views on the Business Unit. The survey is conducted in cooperation with students writing their Masters thesis at the University of Lund in Sweden. Your responses will be treated confidentially – the collective findings from this diagnostic exercise will be presented at a BU meeting on June 23-24.

The survey is web-based and will take approximately 15 minutes to complete. It is divided into 6 sections: 1) Background information; 2) Growth opportunities; 3) Leadership; 4) People; 5) Organization; and 6) Communication.

Please complete the survey **NO LATER THAN 18th MAY**.

If you have any questions on its content or use, please contact:

Fredrik Meuller  
Group Business Development  
Trelleborg AB, Trelleborg, Sweden  
Tel. No. +46 410 670 11  
Fax No. +46 410 511 88  
Email [fredrik.meuller@trelleborg.com](mailto:fredrik.meuller@trelleborg.com)

---

## 1. Background information

### 1.1 What is your age? (Please select one alternative)

- <26 years
- 26-35 years
- 36-45 years
- 46-55 years
- >55 years

### 1.2 In which country are you based? (Please select one alternative)

- France
- Sweden
- Other Nordic country
- Rest of Europe
- Rest of world

### 1.3 For how long have you been employed by Trelleborg? (Please select one alternative)

- <3 years
- 3-10 years
- 11-20 years
- >20 years

### 1.4 What is your current position? (Please select one alternative)

- Communication
- Finance
- Logistics or Purchasing
- Marketing
- Production or Quality
- R&D
- Sales

**1.5 For how long have you been in your current position? (Please select one alternative)**

- <2 years
- 2-4 years
- 5-7 years
- >7 years

**1.6 Does your work entail regular customer contact?**

- Yes  No

**1.7 In which way are you primarily working? (Please select one alternative)**

- Mainly on my own
- Mainly in projects (group work during a limited time)
- On my own, and sometimes in projects
- In a team

## **2. Growth opportunities**

**2.1 Which of the following are most important for growing the BU's business? (Please select TWO alternatives)**

- Leadership (management vision and commitment)
- People (resources, talent)
- Organization (reporting structure, culture)
- Communication (information sharing)
- Compensation (incentives)

**2.2 Which of the enablers are functioning best as enablers for growing the BU today? (Please select TWO alternatives)**

- Leadership (management vision and commitment)
- People (resources, talent)
- Organization (reporting structure, culture)
- Communication (information sharing)

- Compensation (incentives)

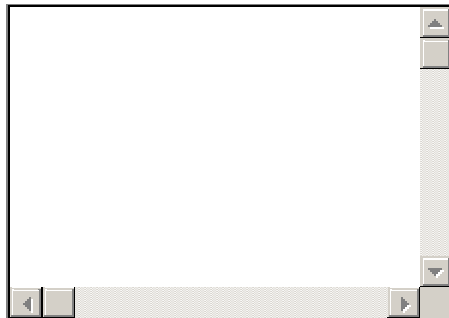
**2.3 Which of the following sources are most important for the BU's future growth? (Please select TWO alternatives)**

- Selling more of existing products to existing customers
- Developing new products and services
- Pursuing new customers
- Entering new geographic markets
- Finding new channels for approaching the market
- Cross-BU cooperation and sales

**2.4 Which sources are primarily used by the BU today? (Please select TWO alternatives)**

- Selling more of existing products to existing customers
- Developing new products and services
- Pursuing new customers
- Entering new geographic markets
- Finding new channels for approaching the market
- Cross-BU cooperation and sales

**2.5 Please comment on the BU's potential for future growth**



**3. Leadership**

**3.1 Select the statement that best fits how the BU should think about growth (Please select one alternative)**

- Growth is our No. 1 priority

- Growth is one of the 2-3 most critical priorities
- Growth is important, but not a Top-3 priority
- Focusing on growth would be distracting at this point

**3.2 Select the statement that best fits how the BU currently thinks about growth? (Please select one alternative)**

- Growth is our No. 1 priority
- Growth is one of the 2-3 most critical priorities
- Growth is important, but not a Top-3 priority
- Focusing on growth would be distracting at this point

**3.3 To what extent does your manager encourage you to identify and pursue growth opportunities? (Please select one alternative)**

- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

**3.4 In what way are you allocating the majority of your time today? (Please select one alternative)**

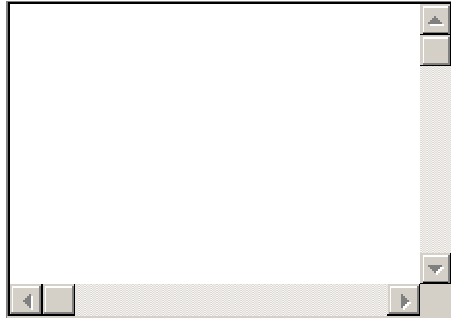
- Maintaining core businesses
- Growing existing businesses
- Building new businesses

**3.5 How would you like to allocate the majority of your time? (Please select one alternative)**

- Maintaining core businesses
- Growing existing businesses
- Building new businesses

**3.6 Please comment on the BU's leadership for growth**





## 4. People

### 4.1 Which statement is true for making growth happen at the BU (Please select one alternative)

- We need more resources
- We need more talent/competence and experience
- We need more rotation among managers

### 4.2 To what extent do you feel that your actions can affect the BU's future growth? (Please select one alternative)

- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

### 4.3 To what extent do you receive sufficient follow up on your work (done individually, in projects or in teams) (Please select one alternative)

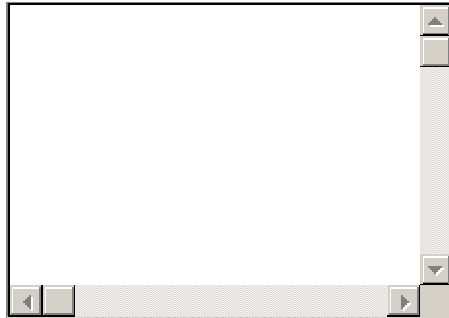
- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

### 4.4 If your total compensation package involves a variable component (bonus), to what extent does it encourage you to prioritize growth for the BU? (Please select one alternative)

- Not at all

- To some extent
- To a large extent
- Very much

**4.5 Please comment on how the BU's work in the people dimension can enable growth**



**5. Organization**

**5.1 Which of the following steps of new business pipeline management has the highest improvement potential? (Please select one alternative)**

- Sourcing of ideas (internally and externally)
- Early market validation (estimated sales and profit potential)
- Idea shaping (development of business plan/strategy)

**5.2 To what extent does the BU have a growth culture? (Please select one alternative)**

- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

**5.3 To what extent does the current BU set-up encourage growth? (Please select one alternative)**

- Not at all
- To some extent
- To a large extent

- Very much

**5.4 If you have been involved in a project team around a specific task, how satisfied were you with how the project was run? (Please select one alternative)**

- Not satisfied at all
- Satisfied to some extent
- Satisfied to a large extent
- Very satisfied

**5.5 If you have been involved in a project team around a specific task, how satisfied were you with the outcome of the project? (Please select one alternative)**

- Not satisfied at all
- Satisfied to some extent
- Satisfied to a large extent
- Very satisfied

**5.6 Please comment on how the BU's organization can enable growth**

## **6. Communication**

**6.1 To what extent is information regarding products, customers and markets shared across the BU? (Please select one alternative)**

- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

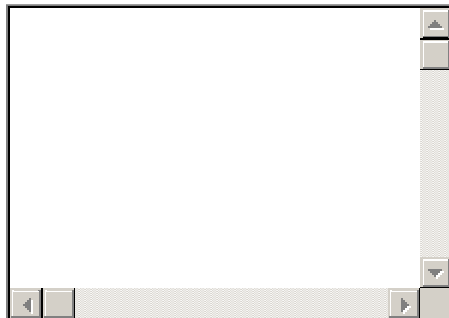
**6.2 Which is the most suitable channel for communication about Trelleborg's progress made on growth? (Please select one alternative)**

- Informal discussion with my colleagues
- Formal management presentations at Group/BA/BU/PA level
- TrelNet intranet site
- Group-wide publications (annual/quarterly reports, T-Time magazine)

**6.3 To what extent do you feel that you and your colleagues' growth ideas are being brought upward in the organization to BA and Group level? (Please select one alternative)**

- Not at all
- To some extent
- To a large extent
- Very much

**6.4 Please comment on the BU's organization for growth**



---

**Last modified:** 27/05/04

# Bilaga 3

## Enkät svar

### Growth survey - Industrial Hose

#### Growth survey - Industrial Hose

<b>Summary</b>	
<b>Total number of answers</b>	35
<b>Filter</b>	no
<b>Group by question</b>	no

#### Engineered Systems

---

TES Business Unit Industrial Hose  
Growth Survey – May 2004

As valuable input to our strategic planning, you are kindly asked to fill out this survey around growth within Trelleborg Industrial Hose. Your responses should reflect personal views on the Business Unit. The survey is conducted in cooperation with students writing their Masters thesis at the University of Lund in Sweden. Your responses will be treated confidentially – the collective findings from this diagnostic exercise will be presented at a BU meeting on June 23-24.

The survey is web-based and will take approximately 15 minutes to complete. It is divided into 6 sections: 1) Background information; 2) Growth opportunities; 3) Leadership; 4) People; 5) Organization; and 6) Communication.

Please complete the survey NO LATER THAN 18th MAY.

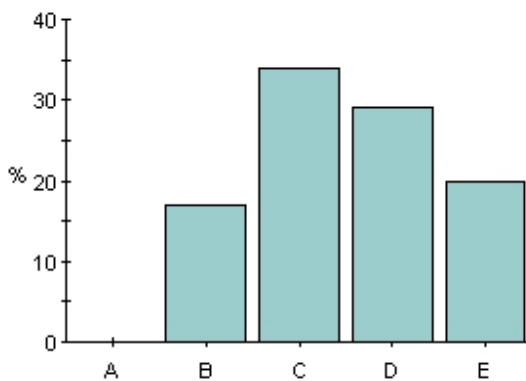
If you have any questions on its content or use, please

contact:

Fredrik Meuller  
Group Business Development  
Trelleborg AB, Trelleborg, Sweden  
Tel. No. +46 410 670 11  
Fax No. +46 410 511 88  
Email [fredrik.meuller@trelleborg.com](mailto:fredrik.meuller@trelleborg.com)

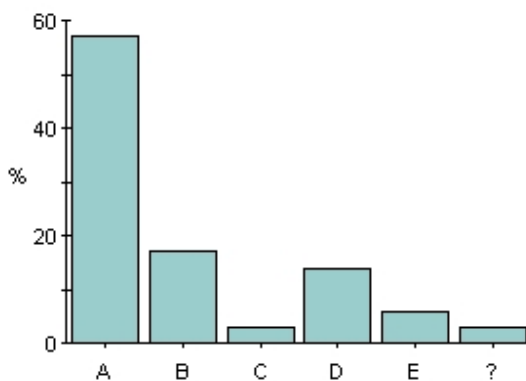
## 1. Background information

### 1.1 What is your age? (Please select one alternative)



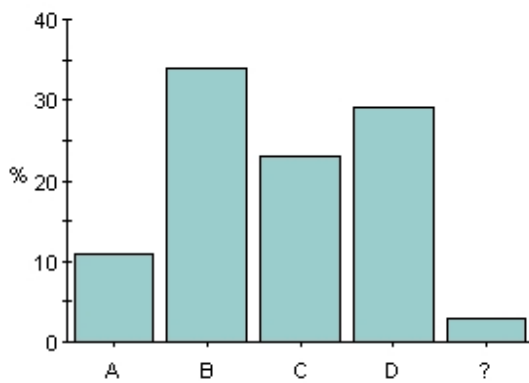
	%	#
<b>A) &lt;26 years</b>	0%	0
<b>B) 26-35 years</b>	17.1%	6
<b>C) 36-45 years</b>	34.3%	12
<b>D) 46-55 years</b>	28.6%	10
<b>E) &gt;55 years</b>	20%	7
<b>Total</b>	100%	35

### 1.2 In which country are you based? (Please select one alternative)



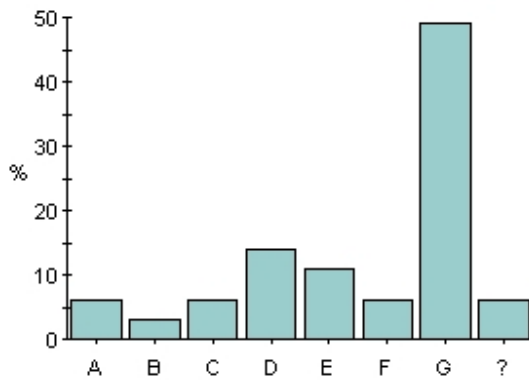
	%	#
<b>A) France</b>	57.1%	20
<b>B) Sweden</b>	17.1%	6
<b>C) Other Nordic country</b>	2.86%	1
<b>D) Rest of Europe</b>	14.3%	5
<b>E) Rest of world</b>	5.71%	2
<b>F) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

### 1.3 For how long have you been employed by Trelleborg? (Please select one alternative)



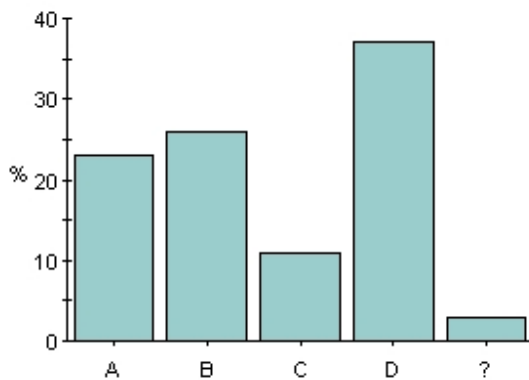
	%	#
<b>A) &lt;3 years</b>	11.4%	4
<b>B) 3-10 years</b>	34.3%	12
<b>C) 11-20 years</b>	22.9%	8
<b>D) &gt;20 years</b>	28.6%	10
<b>E) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

**1.4 What is your current position? (Please select one alternative)**



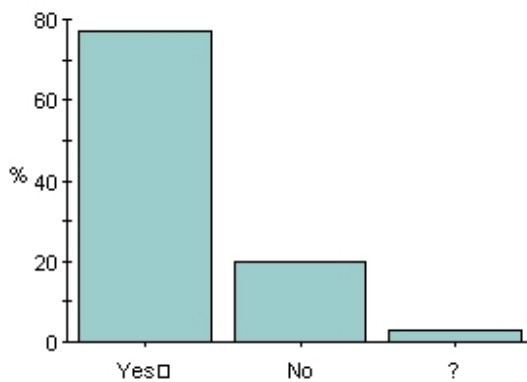
	%	#
<b>A) Communication</b>	5.71%	2
<b>B) Finance</b>	2.86%	1
<b>C) Logistics or Purchasing</b>	5.71%	2
<b>D) Marketing</b>	14.3%	5
<b>E) Production or Quality</b>	11.4%	4
<b>F) R&amp;D</b>	5.71%	2
<b>G) Sales</b>	48.6%	17
<b>H) ?</b>	5.71%	2
<b>Total</b>	100%	35

**1.5 For how long have you been in your current position? (Please select one alternative)**



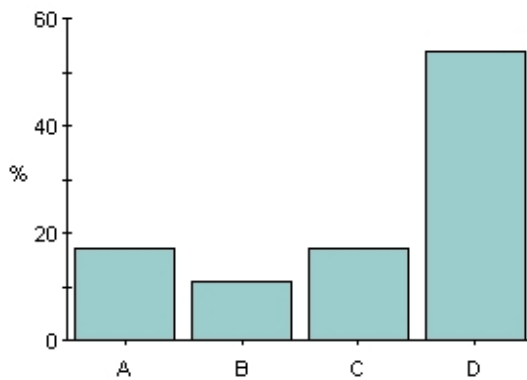
	%	#
<b>A) &lt;2 years</b>	22.9%	8
<b>B) 2-4 years</b>	25.7%	9
<b>C) 5-7 years</b>	11.4%	4
<b>D) &gt;7 years</b>	37.1%	13
<b>E) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

### 1.6 Does your work entail regular customer contact?



	%	#
<b>Yes</b>	77.1%	27
<b>No</b>	20%	7
<b>?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

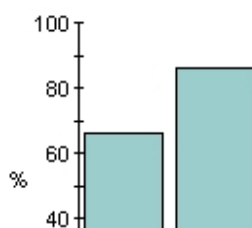
### 1.7 In which way are you primarily working? (Please select one alternative)



	%	#
<b>A) Mainly on my own</b>	17.1%	6
<b>B) Mainly in projects (group work...)</b>	11.4%	4
<b>C) On my own, and sometimes in pr...</b>	17.1%	6
<b>D) In a team</b>	54.3%	19
<b>Total</b>	100%	35

## 2. Growth opportunities

### 2.1 Which of the following are most important for growing the BU's business? (Please select TWO alternatives)

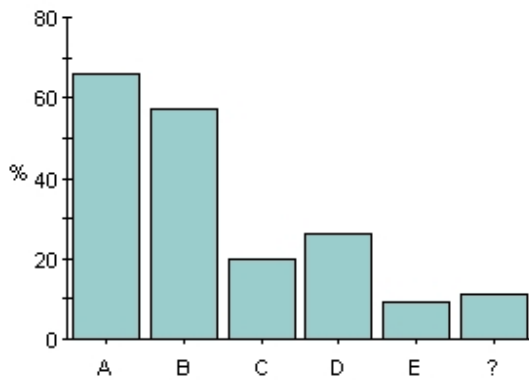


	%	#
<b>D) Communication</b>	14.3%	5
<b>(Unlabeled)</b>	68.6%	24



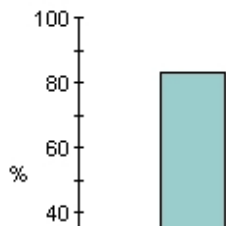
<b>Communication (information sha...</b>		
<b>E) Compensation (incentives)</b>	8.57%	3
<b>Total</b>	197.1%	69

**2.2 Which of the enablers are functioning best as enablers for growing the BU today? (Please select TWO alternatives)**



	%	#
<b>A) Leadership (management vision ...</b>	65.7%	23
<b>B) People (resources, talent)</b>	57.1%	20
<b>C) Organization (reporting struct...</b>	20%	7
<b>D) Communication (information sha...</b>	25.7%	9
<b>E) Compensation (incentives)</b>	8.57%	3
<b>F) ?</b>	11.4%	4
<b>Total</b>	188.6%	66

**2.3 Which of the following sources are most important for the BU's future growth? (Please select TWO alternatives)**

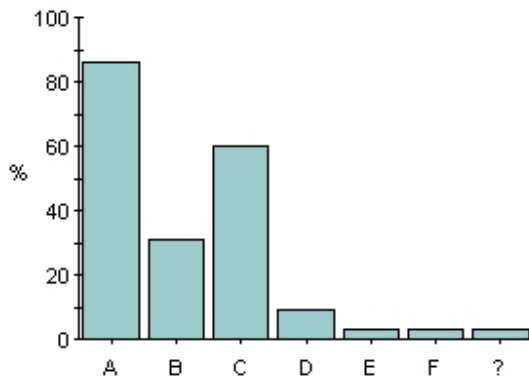


	%	#
<b>A</b>	83%	30

appro...

<b>F) Cross-BU cooperation and sales</b>	14.3%	5
<b>Total</b>	202.9%	71

**2.4 Which sources are primarily used by the BU today? (Please select TWO alternatives)**



	%	#
<b>A) Selling more of existing produ...</b>	85.7%	30
<b>B) Developing new products and se...</b>	31.4%	11
<b>C) Pursuing new customers</b>	60%	21
<b>D) Entering new geographic market...</b>	8.57%	3
<b>E) Finding new channels for appro...</b>	2.86%	1
<b>F) Cross-BU cooperation and sales</b>	2.86%	1
<b>G) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	194.3%	68

**2.5 Please comment on the BU's potential for future growth**

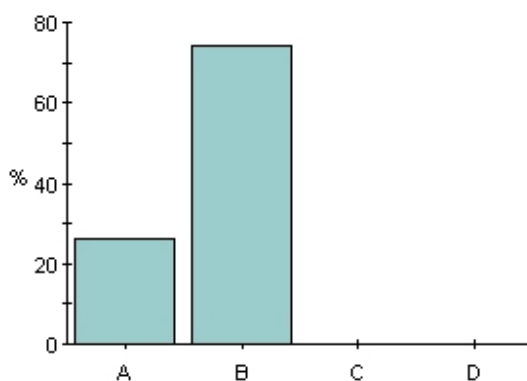
17 have answered this question

- We've a big potential of future growth, the main challenge is to develop new products with new polymers. We should enlarge our know how, and not stay only with "black rubber". Buying small companies in "niche" with a good technical know how and flexibility, is a solution.
- Decrease prices on commercial hoses Create a minimum offer of special hoses Invest more on "Communication" (catal., leaflet,..) Create a "samples" availability
- Our development capacity is too small
- I am too recently employed in this company (3 months) to have a pertinent viewpoint
- BU has good chances for growth in both, quality and quantity

- Possible directions are known/identified but priorities are not completely fixed and resources are not enough and dedicated
- We have a strong organisation, but need to focus on selected areas.
- More information regarding our products and a strong focus on the existing range of hoses with attention to new potential customers.
- Future growth source is potentially geographical with new growing markets (China - Asia). Competition is against rubber but certainly against other technology (plastic - new material)
- Bu 's potential is big for future growth : quality of the products, specific product for specific markets
- To be found in qualified products developed together with the customer for specific purposes.
- -technological know how -> TRELLEBORG can maintain its lead and overtake some other competitors -A healthy financial position that enables to invest in new processes and possibly buy competitors. - Develop connections with other BU/BA to exchange experience and improve skills.
- the Bu has the resources (financially)to attain this. we only need to act on it
- Trelleborg should have all possibilities to grow. Main problems are slow organization.
- Precense and visibilitytogether with new product development/launching
- By merging an essential competitor will have real influence on the future growth. Outsourcing on commodity products will be needed.
- In order to get to new customers and new markets, it would help having more competitive prices in some products.

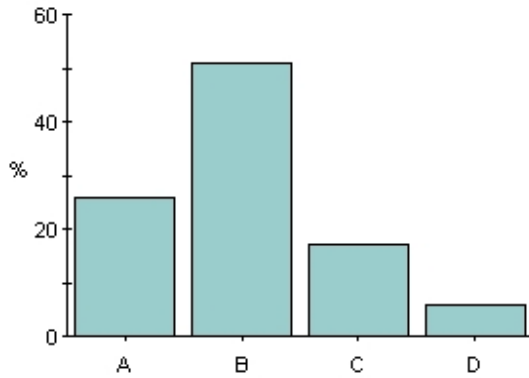
### 3. Leadership

#### 3.1 Select the statement that best fits how the BU should think about growth (Please select one alternative)



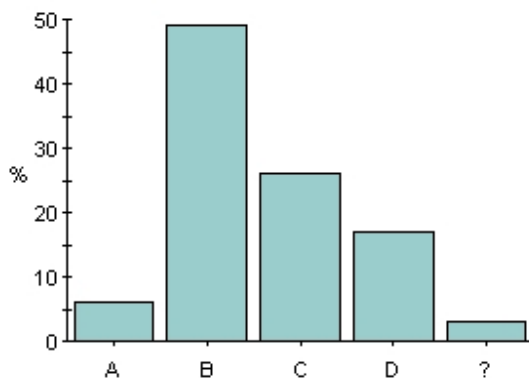
	%	#
<b>A) Growth is our No. 1 priority</b>	25.7%	9
<b>B) Growth is one of the 2-3 most ...</b>	74.3%	26
<b>C) Growth is important, but not a...</b>	0%	0
<b>D) Focusing on growth would be di...</b>	0%	0
<b>Total</b>	100%	35

**3.2 Select the statement that best fits how the BU currently thinks about growth? (Please select one alternative)**



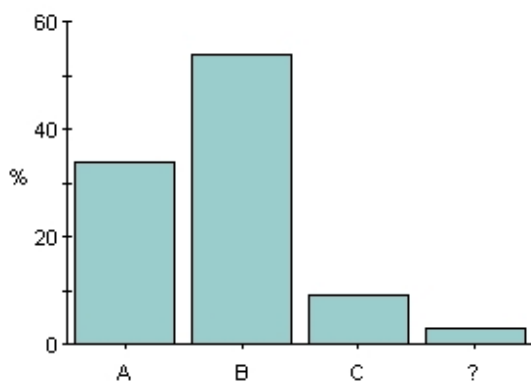
	%	#
<b>A) Growth is our No. 1 priority</b>	25.7%	9
<b>B) Growth is one of the 2-3 most ...</b>	51.4%	18
<b>C) Growth is important, but not a...</b>	17.1%	6
<b>D) Focusing on growth would be di...</b>	5.71%	2
<b>Total</b>	100%	35

**3.3 To what extent does your manager encourage you to identify and pursue growth opportunities? (Please select one alternative)**



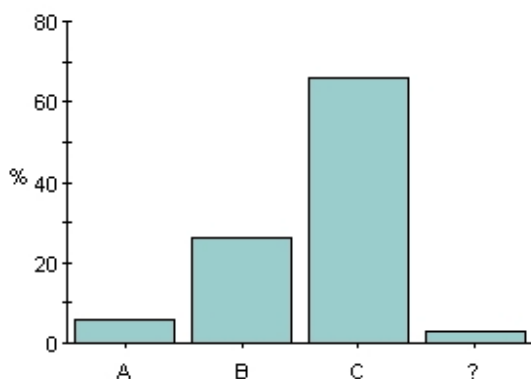
	%	#
<b>A) Not at all</b>	5.71%	2
<b>B) To some extent</b>	48.6%	17
<b>C) To a large extent</b>	25.7%	9
<b>D) Very much</b>	17.1%	6
<b>E) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

**3.4 In what way are you allocating the majority of your time today? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Maintaining core businesses</b>	34.3%	12
<b>B) Growing existing businesses</b>	54.3%	19
<b>C) Building new businesses</b>	8.57%	3
<b>D) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

### 3.5 How would you like to allocate the majority of your time? (Please select one alternative)



	%	#
<b>A) Maintaining core businesses</b>	5.71%	2
<b>B) Growing existing businesses</b>	25.7%	9
<b>C) Building new businesses</b>	65.7%	23
<b>D) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

### 3.6 Please comment on the BU's leadership for growth

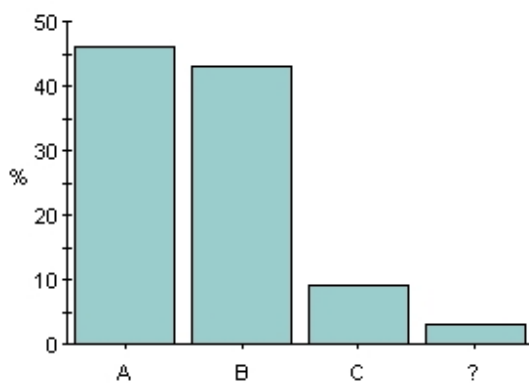
14 have answered this question

- Our focus is to optimise the profit with a short time strategy.
- Improve service to existing clients, then develop growth tools
- Same as 2.5
- Focus on new business opportunities around our country.
- I do think they need to make this their priority
- Bu 's leadership 's vision is not worldwide enough
- Growth and new business is necessary to replace non profitable products.
- Due to European slow growth, main focus is on maintaining existing business. We need more SHARED focus on new markets, customers and products.
- The leadership for growth exists within the BU but under many restricting constraints as working on fundamentals (logistic, product development) and improve short term profitability
- BU has clear intention to grow, but in a "healthy" way. (Step by step)

- We are growing slowly under control
- Improve marketing people Improve marketing actions
- Today's time organization is focused on daily problems. We should work more on a medium and a long, term view.
- He's focusing on growth, but today only with existing products and customers. We need to be more creative, and not only focusing on production matters.

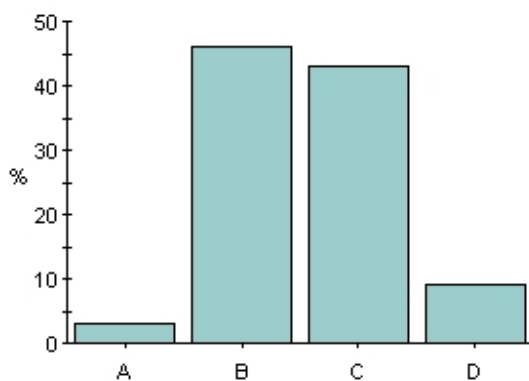
## 4. People

### 4.1 Which statement is true for making growth happen at the BU (Please select one alternative)



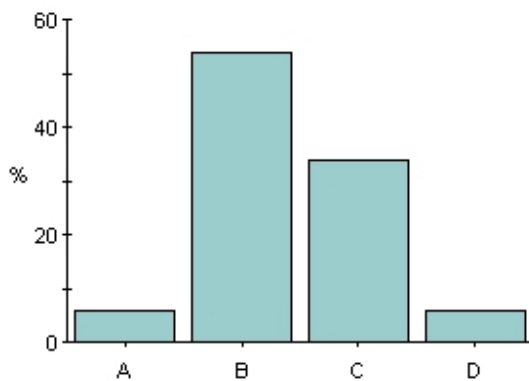
	%	#
<b>A) We need more resources</b>	45.7%	16
<b>B) We need more talent/competence...</b>	42.9%	15
<b>C) We need more rotation among ma...</b>	8.57%	3
<b>D) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

### 4.2 To what extent do you feel that your actions can affect the BU's future growth? (Please select one alternative)



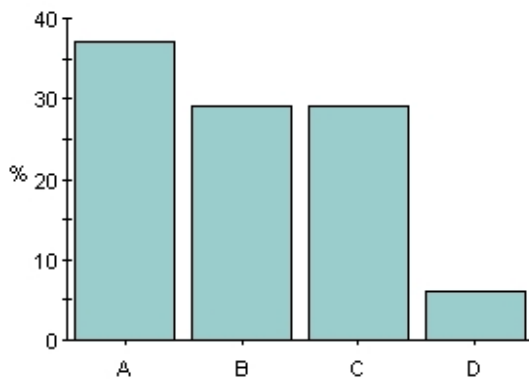
	%	#
<b>A) Not at all</b>	2.86%	1
<b>B) To some extent</b>	45.7%	16
<b>C) To a large extent</b>	42.9%	15
<b>D) Very much</b>	8.57%	3
<b>Total</b>	100%	35

### 4.3 To what extent do you receive sufficient follow up on your work (done individually, in projects or in teams) (Please select one alternative)



	%	#
<b>A) Not at all</b>	5.71%	2
<b>B) To some extent</b>	54.3%	19
<b>C) To a large extent</b>	34.3%	12
<b>D) Very much</b>	5.71%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

**4.4 If your total compensation package involves a variable component (bonus), to what extent does it encourage you to prioritize growth for the BU? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Not at all</b>	37.1%	13
<b>B) To some extent</b>	28.6%	10
<b>C) To a large extent</b>	28.6%	10
<b>D) Very much</b>	5.71%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

**4.5 Please comment on how the BU's work in the people dimension can enable growth**

15 have answered this question

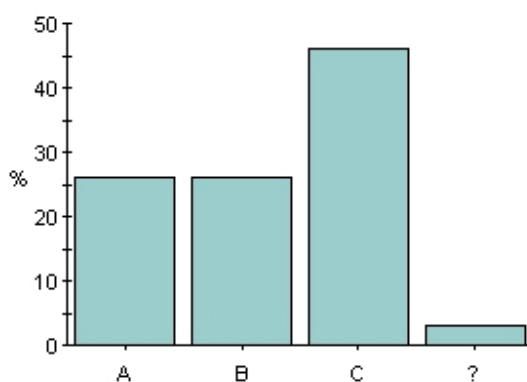
- Providing technical knowledge about the products to the BU's staff could help growth
- Our focus of profit optimisation limit automatically resources and activities for growing.
- Training + good compensation package
- Probably with a bonus focused on the real job of the people.
- Be more sensitive to information gather from the market. the sales people hears a lot from the market and they should hear them and then act on it.
- More time (resources) needed to analyse the information: - from the customers, reps, claims, - on the products, market, ... to focus on the best actions to implement.
- people should be more awared of Bu realisations and projects, should be more involved, should have more competence
- People from production could in a higher degree been used in

discussions with the customer

- Imagination, rights to try and opening on outside should be developed.
- Stimulate people both by increased responsibility and also in incentives.
- The best way is to try to get all employees to work against the same target
- Encourage people to take more risk, accept errors and be more entrepreneurial
- Special bonus for some sales about focused hose Special training for some market areas (food or chemical or abrasion) Create specialists (in sales, in mkt, in actions)
- the group spirit, the group cohesion so that people's motivation to be good. To be convinced that we are taking the right direction, to approve leadership decisions.
- Focusing on customers, and not only on our own. All the people should be involved to satisfy the customer.

## 5. Organization

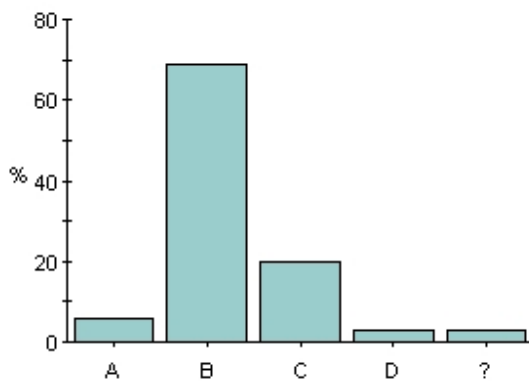
**5.1 Which of the following steps of new business pipeline management has the highest improvement potential? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Sourcing of ideas (internally ...</b>	25.7%	9
<b>B) Early market validation (estim...</b>	25.7%	9
<b>C) Idea shaping (development of b...</b>	45.7%	16
<b>D) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

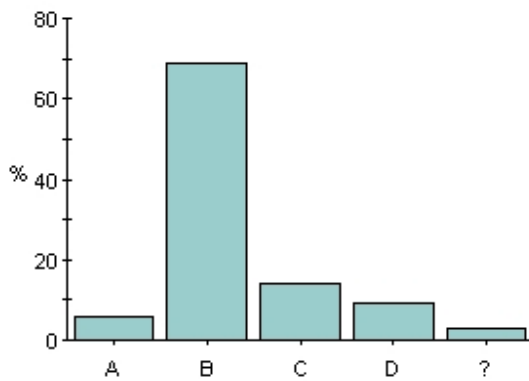
**5.2 To what extent does the BU have a growth culture? (Please select one alternative)**





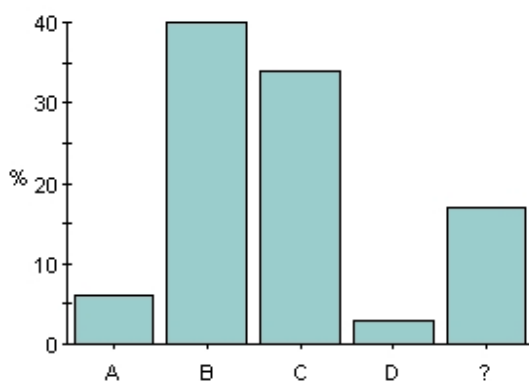
	%	#
<b>A) Not at all</b>	5.71%	2
<b>B) To some extent</b>	68.6%	24
<b>C) To a large extent</b>	20%	7
<b>D) Very much</b>	2.86%	1
<b>E) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

**5.3 To what extent does the current BU set-up encourage growth? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Not at all</b>	5.71%	2
<b>B) To some extent</b>	68.6%	24
<b>C) To a large extent</b>	14.3%	5
<b>D) Very much</b>	8.57%	3
<b>E) ?</b>	2.86%	1
<b>Total</b>	100%	35

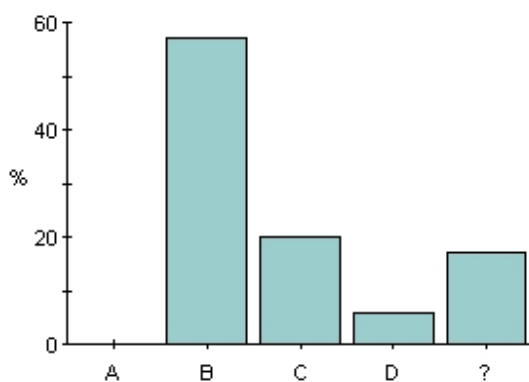
**5.4 If you have been involved in a project team around a specific task, how satisfied were you with how the project was run? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Not satisfied at all</b>	5.71%	2
<b>B) Satisfied to some extent</b>	40%	14
<b>C) Satisfied to a large extent</b>	34.3%	12
<b>D) Very satisfied</b>	2.86%	1
<b>E) ?</b>	17.1%	6
<b>Total</b>	100%	35

**5.5 If you have been involved in a project team around a specific task,**

**how satisfied were you with the outcome of the project? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Not satisfied at all</b>	0%	0
<b>B) Satisfied to some extent</b>	57.1%	20
<b>C) Satisfied to a large extent</b>	20%	7
<b>D) Very satisfied</b>	5.71%	2
<b>E) ?</b>	17.1%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

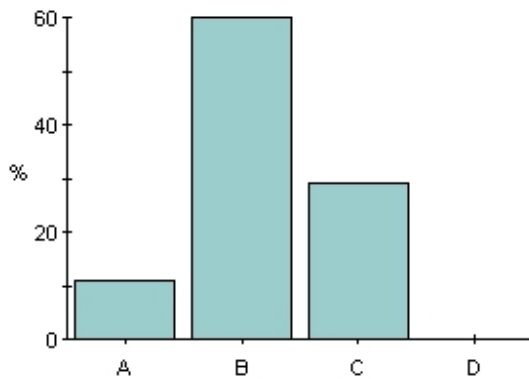
### 5.6 Please comment on how the BU's organization can enable growth

10 have answered this question

- We can enable the growth by dedicating more resources to Research and Development department.
- With some clear tasks: -choise of the product -market research -target fixation (sales, costs, time,people) -action -follow up -modifications
- Market feed-back + action plan
- Keep operations as simple as possible and lower resistance at transition points.
- With new talented young people involving them with specific projects
- The use of project teams and of task-forces (people dedicated to a single project) should be developped with high communication among the rest of the BU.
- Make a kind of on the contrary quality revision at the customer to see how our products are used and what`s impotant for the customer to find out how our products could be improved to better serve the cusomer
- Consolidating our organisation - Optimizing our performances (logistics, quality, ...) - Being more and more customer oriented (reactivity, communication)
- Bu organisation should be more transparent, each part of the Bu should communicate very easili (finance, production, sales, ...), Uni-T seems to be a clearer organisation, really more simplified and efficient
- we need more competitve product to compete in the bigger more price sensitive market. Growth in europe is limited so we need to look into other market where values/selections are different. The Bu needs to look more globally interm of manufacturing in lower cost countries in order to access these markets

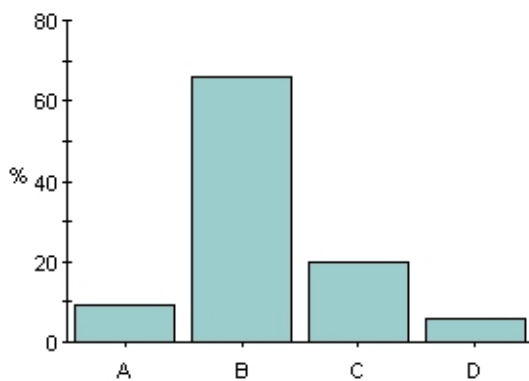
## 6. Communication

**6.1 To what extent is information regarding products, customers and markets shared across the BU? (Please select one alternative)**



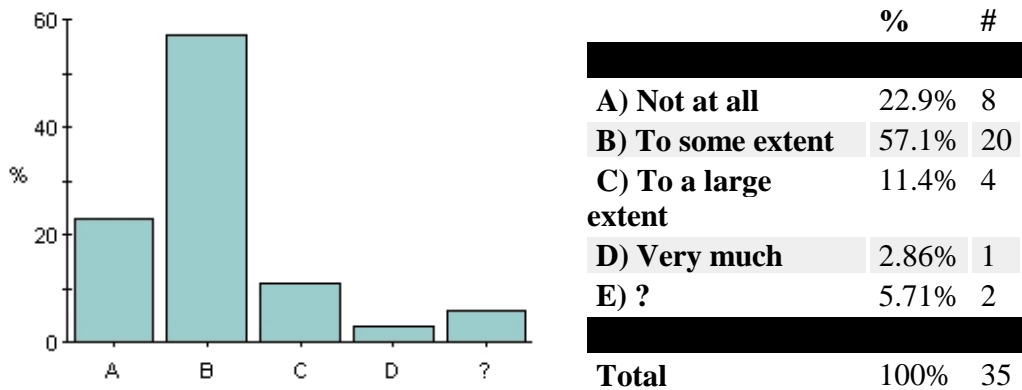
	%	#
<b>A) Not at all</b>	11.4%	4
<b>B) To some extent</b>	60%	21
<b>C) To a large extent</b>	28.6%	10
<b>D) Very much</b>	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

**6.2 Which is the most suitable channel for communication about Trelleborg's progress made on growth? (Please select one alternative)**



	%	#
<b>A) Informal discussion with my co...</b>	8.57%	3
<b>B) Formal management presentation...</b>	65.7%	23
<b>C) TrellNet intranet site</b>	20%	7
<b>D) Group-wide publications (annua...</b>	5.71%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>

**6.3 To what extent do you feel that you and your colleagues' growth ideas are being brought upward in the organization to BA and Group level? (Please select one alternative)**



#### 6.4 Please comment on the BU's organization for growth

7 have answered this question

- More people should be involved.
- Dept needed to collect information and propose activities
- Taken efforts show the right direction
- Using our marketing tools as T Time and creating some new tools using Trell Net informations (as powerpoint slides, technical sheets, short depliants focusing one market...)
- They need more resources to help achieve growth.
- Uni-T is a good step to rationalisation within the Bu
- Create a quarterly meetings in order to up to date the actions

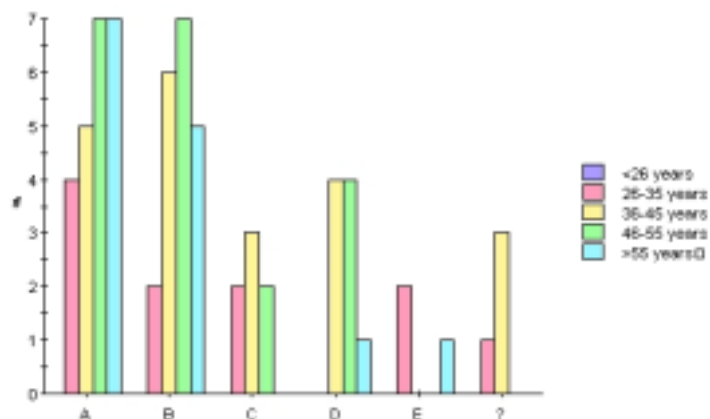
---

**Last modified:** 19/05/04

# Bilaga 4

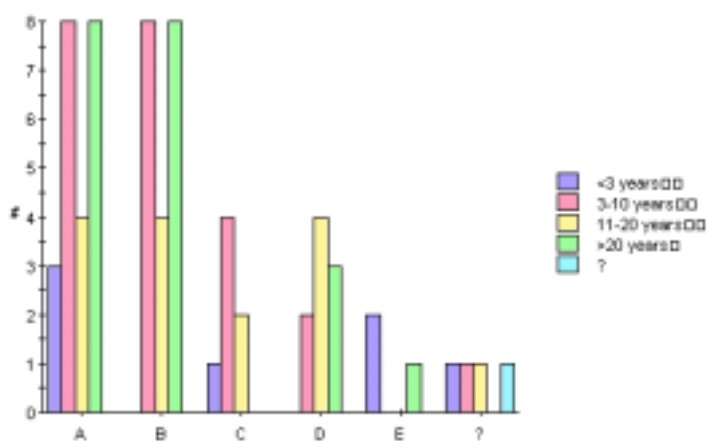
## Diagram och tabeller med två variabler

### Tillväxtmöjligheter



- A) Leadership (management vision and commitment)
- B) People (resources, talent)
- C) Organization (reporting structure, culture)
- D) Communication (information sharing)
- E) Compensation (incentives)

Figur 1: Ålder (fråga 1.1) i relation till de möjliggörare som fungerar bäst idag (2.2).

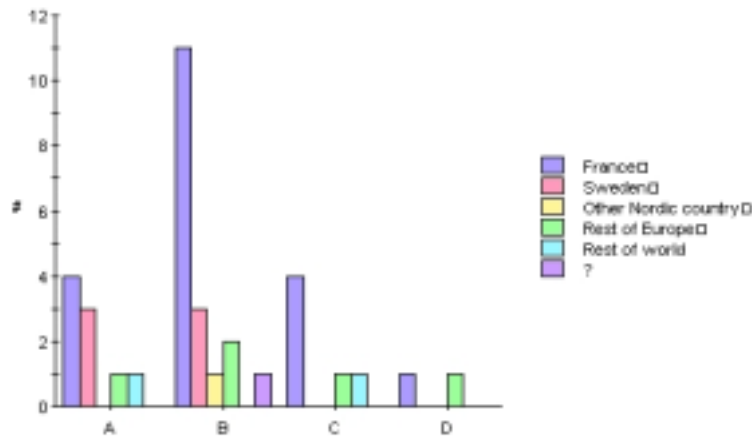


- A) Leadership (management vision and commitment)
- B) People (resources, talent)
- C) Organization (reporting structure, culture)

- D) Communication (information sharing)
- E) Compensation (incentives)

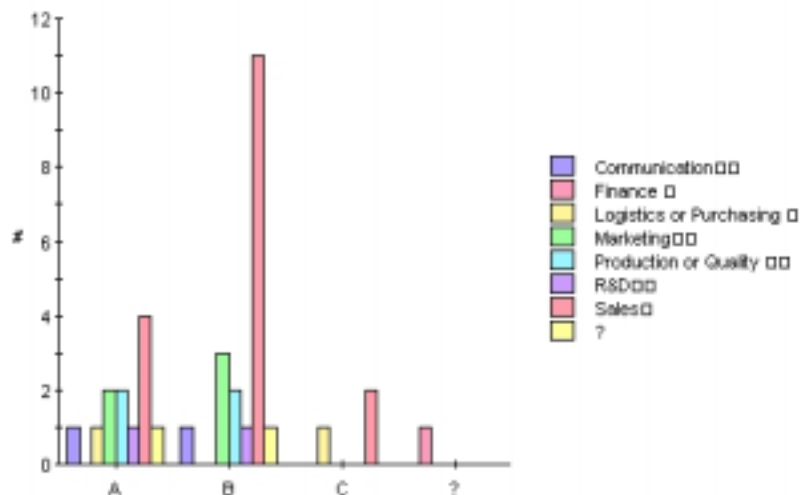
Figur 2: Anställningstid (1.3) i relation till de möjliggörare som fungerar bäst idag (2.2).

### Ledarskap



- A) Growth is our No 1 priority
- B) Growth is one of 2-3 critical priorities
- C) Growth is important, but not a Top-3 priority
- D) Focusing on growth would be distracting at this point

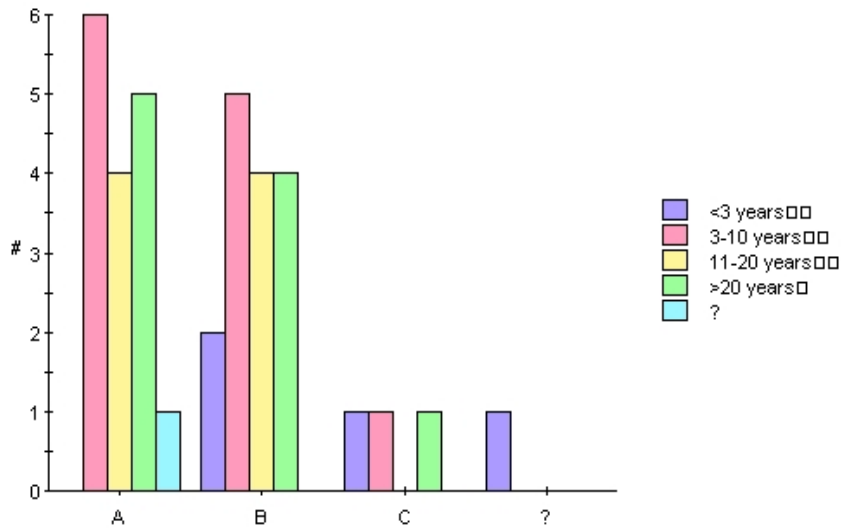
Figur 3: Land som respondenten är baserad i (1.2) i relation till hur affärsenheten tänker på tillväxt idag (3.2).



- A) Maintaining core business
- B) Growing existing business

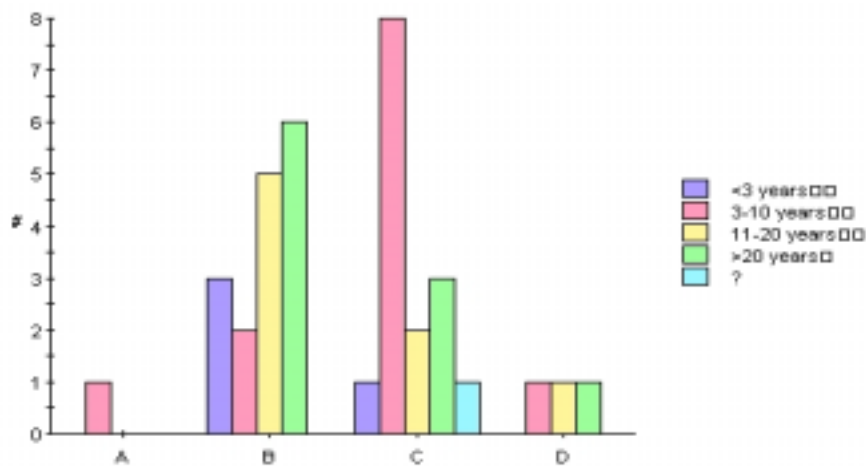
C) Building new businesses

Figur 4: Position (1.5) i relation till nuvarande tidsallokering (3.4). Personal



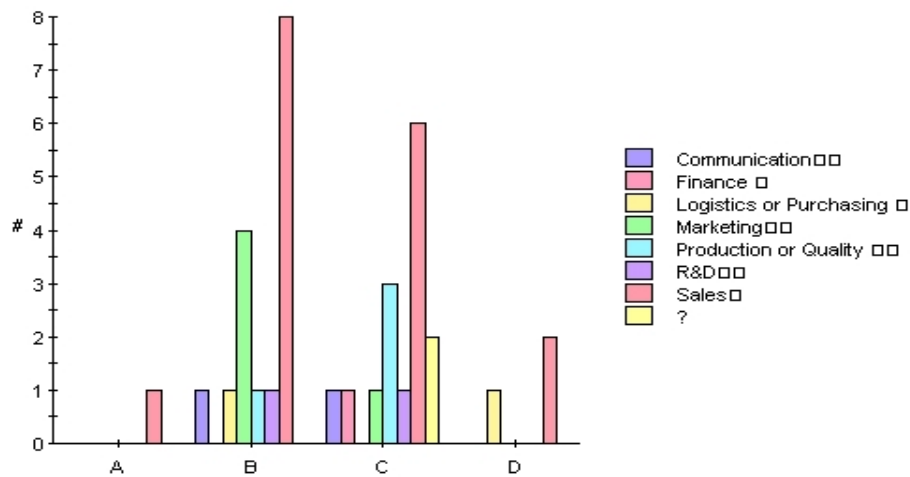
- A) We need more resources
- B) We need more talent/competence & experience
- C) We need more rotation among managers

Figur 5: Anställningstid (1.3) i relation till vad som behövs för att skapa tillväxt (4.1).



- A) Not at all
- B) To some extent
- C) To a large extent
- D) Very much

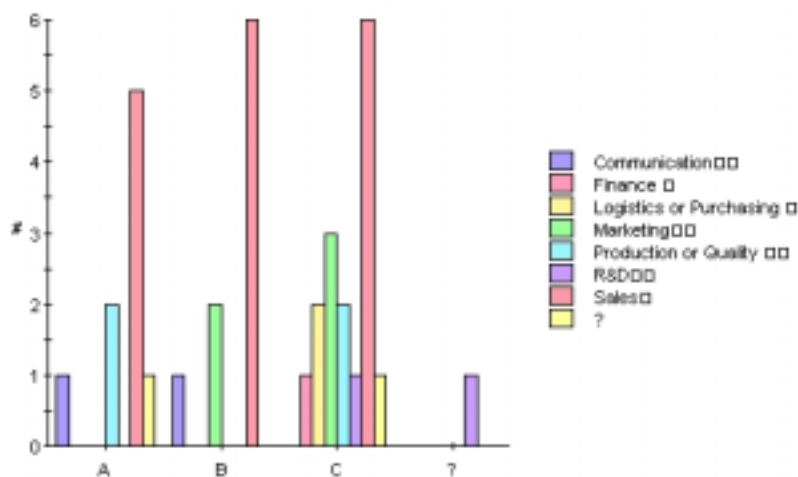
Figur 6: Anställningstid (1.3) i relation till i vilken utsträckning de tror sig kunna påverka tillväxt (4.2)



- A) Not at all
- B) To some extent
- C) To a large extent
- D) Very much

Figur 7: Position (1.4) i relation till i vilken utsträckning de tror sig kunna påverka tillväxt (4.2)

### Organisation





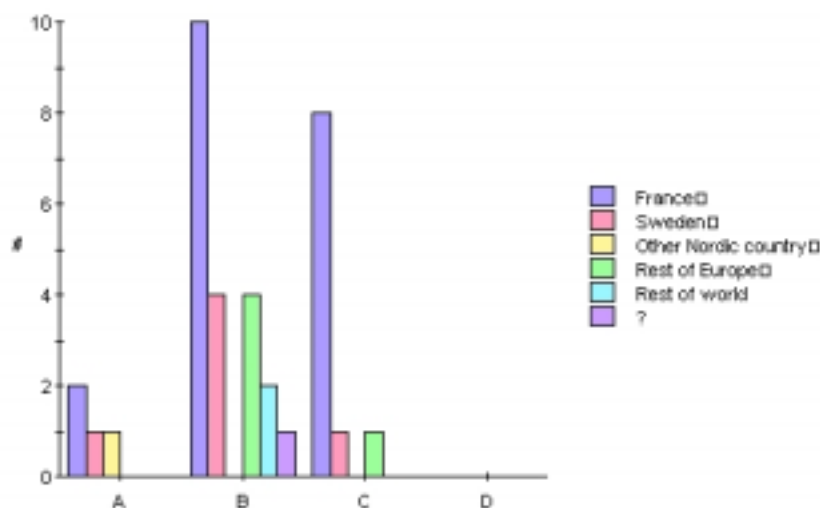
- A) Sourcing of ideas (internally and externally)
- B) Early market validation (estimated sales and profit potential)
- C) Idea shaping (development of business plan/strategy)

Figur 8: Position (1.5) i relation till vad som har högst förbättringspotential i processen för affärsutveckling (5.1)

Fråga 5.3	Fråga 5.2					Total
	Unknown	Not at all	Some ext.	Large ext.	Very much	
Unknown	1	0	0	0	0	1
Not at all	0	1	0	0	1	2
To some extent	0	0	22	2	0	24
To a large extent	0	0	2	3	0	5
Very much	0	1	0	2	0	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

Tabell 9: Om affärsenheten har en tillväxtkultur (5.2) i relation till om de har en struktur som uppmuntrar till tillväxt (5.3).

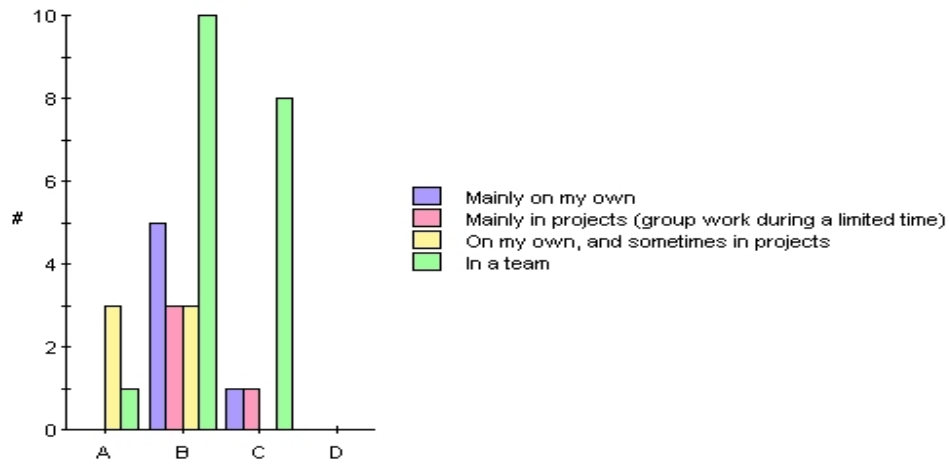
## Kommunikation



A) Not at all

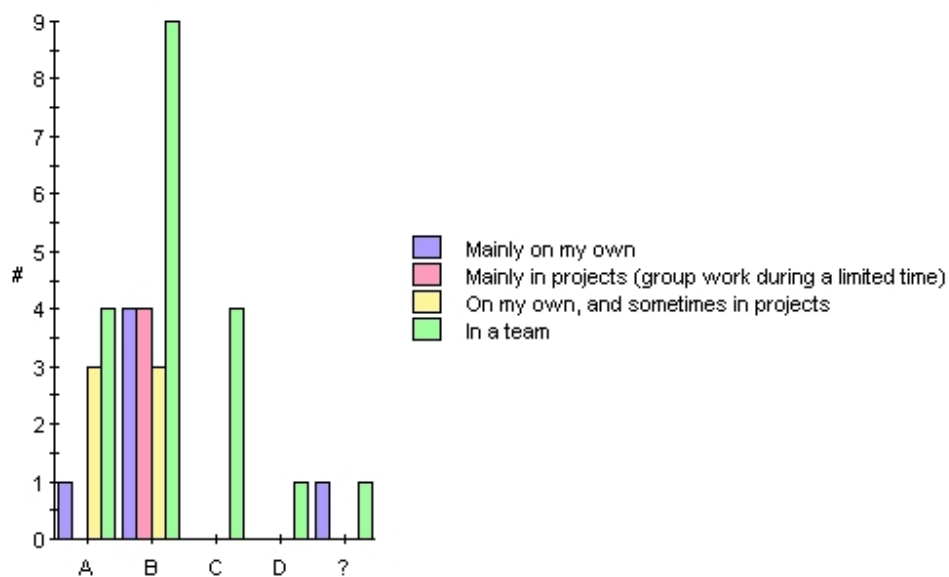
- B) To some extent
- C) To a large extent
- D) Very much

Figur 10: Land som respondenterna är baserade i (1.2) i relation till graden av informationsutbyte (6.1)



- A) Not at all
- B) To some extent
- C) To a large extent
- D) Very much

Figur 11: Arbetsätt (1.7) i relation till graden av informationsutbyte (6.1)



- A) Not at all
- B) To some extent
- C) To a large extent
- D) Very much

*Figur 12: Arbetsätt (1.7) i relation till i vilken utsträckning idéer om tillväxt vidarebefordras i organisationen (6.3)*