



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Corporate Entrepreneurship: Mycket snack och lite verkstad?

Kandidatuppsats

HT 2011

FEKH 95

Författare: Eriksson Sara
Haglund Sebastian
Nilsson Isabell

Examinator: Löwegren Marie

Handledare: Ahlström Söderling Ragnar

Datum: 2012-01-06

Sammanfattning

Titel: Corporate Entrepreneurship: Mycket snack och lite verkstad?

– En fallstudie

Seminariedatum: 2012-01-12

Ämne/Kurs: Kandidatuppsats / FEKH95

Författare: Eriksson Sara, Haglund Sebastian & Nilsson Isabell

Examinator: Löwegren Marie

Handledare: Ahlström-Söderling Ragnar

Denna uppsats behandlar huruvida traditionellt hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer kan använda sig av Corporate Entrepreneurship för att utveckla sin förnyelse- och entreprenörsförmåga. Studien bygger på en undersökning som gjorts av ett stort fastighetsföretag i Skåne-regionen. Syftet med uppsatsen är således dels att undersöka hur byråkratiska och hierarkiska organisationer kan bli mer entreprenöriella och dels att öka kunskapen om Corporate Entrepreneurship ställt mot det specifika fallföretaget. Detta skall ske genom referens till följande teoretiska ramverk; organisationskultur, lärande, ledarskap, strategi och Human Resource Management. Empirin är baserad på en kvalitativ metod genom semistrukturerat intervju-material. Dessa intervjuer ger information om både ledningens, styrelsens och medarbetarnas perspektiv. Intervjuerna uppfyller sitt syfte att ge inblick i hur företaget idag ser på entreprenörskap och innovation, samt hur de själva anser sig arbeta med dessa komponenter. Efter analysen, som både belyser de områden där företaget agerar i linje med teorin och där det uppstår diskrepans, följer slutsatser och rekommendationer. Huvudpoänger som blir belysta är att företaget har en god förmåga att identifiera och tillvarata entreprenöriella möjligheter, men att de har ett behov av att skapa medvetenhet och reflektion över vilka delar av Corporate Entrepreneurship-teorin som redan tillämpas i företaget och vilka delar som måste implementeras alternativt utvecklas. De rekommendationer som ges utifrån slutsatsen är att företaget bör sträva efter att skapa en entreprenöriell kultur där entreprenörskap uppmuntras och får utrymme att frodas. Vidare bör de även tillhandahålla innovationsgenererande forum och tydliga belöningsystem för medarbetarna. Här lyfts även ledningens och mellanchefernas viktiga roll i arbetet med Corporate Entrepreneurship fram som ett förbättringsområde. Avslutningsvis diskuteras även ur ett mer generellt perspektiv hur byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggda organisationer kan bli mer entreprenöriella.

Nyckelord: *Corporate Entrepreneurship, Innovation, Organisationskultur, Lärande, Ledarskap, Strategi och Human Resource Management*

Abstract

Title: Corporate Entrepreneurship: All bark and no bite?

- A case study

Seminar date: 2012-01-12

Subject / Course: Bachelor thesis / FEKH95

Author: Eriksson Sara, Haglund Sebastian & Nilsson Isabell

Examiner: Löwegren Marie

Supervisor: Ahlstrom-Söderling Ragnar

This thesis deals with whether traditionally hierarchic and bureaucratic organizations can use Corporate Entrepreneurship to develop their renewal and entrepreneurial abilities. The study is based on a survey conducted on a large real-estate company in the Skåne-region. The purpose of this thesis is hence to research how hierarchic and bureaucratic organizations can become more entrepreneurial and furthermore increase awareness of the concept Corporate Entrepreneurship through a case study at the specific company. The theoretical framework used is: organizational culture, learning, leadership, strategy and Human Resource Management. Empirical data is constructed through a qualitative method with semi-structured interviews. These interviews provide information from the management, the board and the employees' point of view. These gives the insight needed on how the company currently perceives entrepreneurship and innovation and how they consider themselves to be working with it. After the analysis, which both highlights the areas where the company acts in line with what is said in theory as well as discrepancy, follows the sections conclusions and recommendations. The main point drawn in this thesis is that the company already has a good ability to identify and take advantage of entrepreneurial opportunities. However, the company has a need of creating awareness over how and what parts of the CE-theory that already exists within the organization, and which parts do not. Recommendations due to these finding are that the company should strive to create an entrepreneurial culture where entrepreneurship is encouraged. Furthermore, the company needs to provide an innovation-generating forum for the employees. Finally, top managers and middle managers key role in the work with Corporate Entrepreneurship is highlighted as another essential area of improvement. At last, a discussion will be held through a more general perspective how hierarchical and bureaucratic organisations can become more entrepreneurial.

Keywords: *Corporate Entrepreneurship, Innovation, organizational culture, learning, leadership, strategy and Human Resource Management*

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Problemdiskussion.....	6
1.2 Frågeställning	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Bakgrund och val av fallföretag	7
1.5 Disposition.....	8
2 Metod.....	9
2.1 Forskningssynsätt	9
2.2 Primärdata.....	11
2.3 Val av intervjupersoner	12
2.4 Sekundärdata	13
2.5 Studiens trovärdighet.....	13
3 Teori.....	15
3.1 Entreprenörskap.....	15
3.2 Corporate Entrepreneurship.....	15
3.3 Företagskultur och CE.....	16
3.4 Organisatoriskt lärande.....	18
3.5 Ledarskap och CE.....	20
3.6 Corporate Entrepreneurship som strategi	21
3.7 HRM och CE	22
4 Empiri.....	27
4.1 Presentation av intervjurespondenterna.....	27
4.2 Ledarskapsperspektivet	27
4.3 Strategiperspektivet	29
4.3.1 Organisationens förnyelse- och innovationsförmåga.....	29
4.3.2 Relationen och samarbetet inom Alfa och utåt mot centralorganisationen	31
4.3.3 Kommunikation och förankring gentemot kunder.....	32

4.4 Kultur- och HRM-perspektivet.....	33
4.4.1 Visionsmässan.....	33
4.4.2 Skapandet av ett öppet organisationsklimat.....	34
4.4.3 Uppmärksammande av innovativa prestationer.....	35
5 Analys.....	37
5.1 Ledarskapsperspektivet.....	37
5.2 Strategiperspektivet.....	40
5.3 HRM- och Kulturperspektivet.....	43
6 Slutsats.....	47
6.1 Samstämmighet mellan teori och empiri.....	48
6.2 Diskrepans mellan teori och empiri.....	48
7 Hur kan Alfa bli en mer entreprenöriell organisation?.....	51
7.1 Utveckla en entreprenöriell kultur.....	51
7.2 Lärande.....	52
7.3 Belöningsystem.....	53
7.4 Forum för innovation.....	53
7.5 Mellanchefernas roll.....	54
7.6 Kortare länkar till andra orter.....	54
8 Hur kan hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer bli mer entreprenöriella?.....	55
9 Diskussion.....	56
9 Referenser.....	58
10 Bilagor.....	60
Bilaga A Intervjuunderlag – Ledningen.....	60
Bilaga B Intervjuunderlag – Medarbetare.....	61
Bilaga C Intervjuunderlag – Styrelsen.....	62

1 Inledning

Idag finns ett stort behov för organisationer att utveckla en ekonomisk- och politisk struktur som inte förhindrar att resurser får utrymme att användas i kreativa sammanhang. Företagen måste som ett led i detta skapa system som lägger fokus på innovation och entreprenörskap. En entreprenöriell organisation institutionaliserar aktiviteter som etablerar ett företagsklimat där innovation accepteras och ses som en positiv respons på organisatoriska problem (Russell, 1999 ur Ramachandran & Devarajan, 2006).

1.1 Problemdiskussion

Det krävs entreprenörskap för att företag överhuvudtaget skall kunna uppstå. Efterhand organisationer växer och utvecklas tenderar de dock att implementera regler och system för att skapa kontroll (Ireland, Kuratko & Morris, 2006 ur Kenney & Bahaudin, 2007). Dessa byråkratiska strukturer har ofta visat sig hämma organisationers innovation och kreativitet, två viktiga komponenter bakom entreprenörskap och konkurrenskraft (Zimmerman, 2010). Resultatet blir att etablerade och växande organisationer ställs inför ett dilemma om hur en viss nivå av rutiner, regler och processer kan implementeras för att hantera och kontrollera verksamheten utan att den innovativa förmågan försämras. Corporate Entrepreneurship behandlar och erbjuder förslag på hur etablerade företag kan arbeta för att hantera denna problematik (Zimmerman, 2010).

Att organisatorisk förnyelse är avgörande för huruvida ett företag skall kunna anpassa sig efter skiftande efterfrågan och ökad konkurrens, är förmodligen alla företag relativt medvetna om. Däremot uppstår problem då traditionellt byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggda organisationer inser att deras interna struktur och kultur måste förändras för att kunna utveckla, om ens bibehålla, konkurrenskraften. Organisatorisk förnyelse och anpassning efter marknaden kräver ett kontinuerligt främjande av nytänkande och uppmuntrande av innovationsriktighet. Ett sådant förhållningssätt är svårt att anamma i en organisation som under decennier inarbetat tydliga regler och strukturer, eftersom entreprenöriellt arbete kräver att dessa åsidosätts.

Vi upplever generellt att det finns brist på kunskap för hur etablerade företag skall kunna åstadkomma organisatorisk förnyelse genom entreprenöriellt arbete. Även då företagsledare och ledningsgrupper är medvetna om att förnyelse är avgörande för den långsiktiga organisatoriska överlevnaden, saknar man ofta kunskapen för hur man praktiskt skall gå

tillväga. Vidare har vi identifierat att det teoretiska underlaget främst grundas på studier av entreprenörskap i traditionella företagsformer. Vår uppsats kommer dock huvudsakligen grundas på en fallstudie av ett kooperativ, vilket således bidrar med ytterligare en dimension av kunskap kring vikten av entreprenörskap, men i en annan typ av företag.

1.2 Frågeställning

Vilka åtgärder kan ett traditionellt byråkratiskt och hierarkiskt företag vidta för att bli mer entreprenöriella?

1.3 Syfte

Det övergripande syftet med denna uppsats är att diskutera hur traditionellt hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda företag kan anamma Corporate Entrepreneurship för att förbättra sin entreprenöriella förmåga. Diskussionen kommer understödjas genom en undersökning av hur Corporate Entrepreneurship-teorin tillämpas, eller bör tillämpas, i fallföretaget Alfa. Således ämnar denna studie att tillhandahålla ett akademiskt bidrag, men även tillämpningsbara rekommendationer för hur Alfa i framtiden kan arbeta med Corporate Entrepreneurship för att förbättra sitt entreprenörsarbete och därför även konkurrenskraften och förnyelseförmågan.

1.4 Bakgrund och val av fallföretag

Den huvudsakliga anledningen till att Alfa är passande för fallstudien är att företaget är en organisation som historiskt karaktäriserats av hierarkisk och byråkratisk uppbyggnad, även då man under de senaste åren börjat arbeta sig bort ifrån dessa traditionella strukturer. Vidare uttryckte en ledningsgruppsrepresentant vid vår första kontakt med företaget att Alfa har ett behov av att bli mer entreprenöriella.

Alfa är en pseudonym för ett av Sveriges större bostadskooperativ, som arbetar med såväl förvaltning av egna fastigheter som försäljning och underhåll av bostadsrätter. I organisationens uppstartsfas på 1920-talet lanserades innovationer så som badrum i varje lägenhet, gemensamma tvättstugor och sopnedkast i trapphuset (Alfas hemsida 2011-12-03).

Alfas arbete går att dela in i två huvudsakliga områden som innefattar att man tillhandahåller service till bostadsrättsföreningar och förvaltning av de egna hyresfastigheterna. De ser utveckling och förnyelse som viktiga komponenter för organisationens konkurrenskraft och enligt affärsplanen för 2011-2013 menar de själva att de jobbar med dessa enligt följande;

- Vi tänker nytt

- Förvaltning är för oss i ständig utveckling
- Kontinuerlig kompetensutveckling av alla medarbetare säkerställer att vi ständigt vidareutvecklas tillsammans med våra kunder
- Vi bygger och förvaltar med funktionella och miljömässiga mervärden

(Alfas affärsplan 2011-2013).

Alfa är uppdelat regionalt och styrs lokalt från huvudkontoret i Lund. Företaget består av 157 anställda och hade år 2009 en omsättning på 256 980 000kr (Alfas Årsredovisning 2010).

1.5 Disposition

Inledningsvis presenteras Corporate Entrepreneurship och fallföretaget i samband med den problemformulering och frågeställning som genom hela uppsatsen används som röd tråd.

I metoddelen beskrivs det tillvägagångssätt vi valt att arbeta utifrån i uppsatsen. Först presenteras vårt forskningssynsätt, varpå val av intervjustruktur och föremål för intervjuerna argumenteras för. Slutligen behandlas vårt praktiska tillvägagångssätt och problem som uppstått under undersöknings- och skrivprocessen.

I teoridelen presenteras och definieras entreprenörskap och Corporate Entrepreneurship. Föreläsningsvis är teorin uppdelad i fem delar med Corporate Entrepreneurship som utgångspunkt. Dessa är: kultur, lärande, ledarskap, strategi och Human Resource Management (HRM). Genom vetenskapliga artiklar och böcker har vi benat ut de teorier som för vår uppsats bäst beskriver Corporate Entrepreneurship utifrån de fem underrubrikerna.

Empiridelen är baserad på intervjuer med företagets medarbetare. Dessa är omskrivna och presenteras i löpande text om vartannat. Utvalda relevanta citat används för att ordagrant förtydliga vissa delar.

Med utgångspunkt från teorin och empirin har vi i analysen bearbetat ledarskap, strategi och HRM för att sedermera sammankoppla dessa teman med kultur och lärande. I analysen belyser vi att företagets arbete i vissa fall sker i samstämmighet med- och i vissa i diskrepans gentemot vad Corporate Entrepreneurship -teorin förespråkar.

Utifrån analysen har vi dragit slutsatser om huruvida företaget arbetar med Corporate Entrepreneurship eller ej. Därefter ger vi rekommendationer för hur ett sådant arbete kunnat implementeras i företaget.

Efter analys-och slutsatsavsnittet som huvudsakligen diskuterar fallföretaget Alfa följer en mer generell diskussion kring hur traditionellt hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer kan arbeta för att bli mer entreprenöriella. Här drav vi lärdom av vad som framkommit i studien av Alfa för att ge ett akademiskt bidrag som kan appliceras i andra sammanhang.

Sist i arbetet presenteras ett diskussionsavsnitt där kritiska aspekter och förslag till fortsatt forskning redogörs.

2 Metod

2.1 Forskningssynsätt

Det deduktiva synsättet utgår från att de befintliga teorier som finns inom ett visst område bidrar till att skapa hypoteser, som i sin tur tillsammans med empiri undersöks och analyseras. Detta bidrar i sin tur till att hypoteser bekräftas eller förkastas och teorier revideras (Bryman & Bell, 2003). Ett alternativt synsätt är det induktiva. Genom detta tar forskaren istället utgångspunkt i empirin och söker efterhand teorier som stärker denna. Grundläggande teorier är kända redan innan datainsamlingen, men teorier som beskriver fenomen och beteenden söks i efterhand (Bryman & Bell, 2003).

Vår uppsats har genomförts genom en kombination av det deduktiva- och det induktiva synsättet. Utgångspunkten var att vi ville undersöka hur etablerade företag arbetar med entreprenörskap. Grundläggande litteratursökningar visade att Corporate Entrepreneurship var det entreprenörsområde som var bäst lämpat efter våra intressen. Ungefär samtidigt kom vi i kontakt med fallföretaget Alfa och upptäckte att vi hade ett gemensamt intresseområde. Vi var intresserade av att undersöka förekomsten av Corporate Entrepreneurship i ett traditionellt byråkratiskt och hierarkiskt företag och de var intresserade av studenter som kunde skriva examensarbeten kring frågeställningen hur etablerade företag bör arbeta för att nå en marknadsledande position. Kontaktpersonen Mats ansåg direkt att en studie av Alfa i förhållande till Corporate Entrepreneurship tydligt gick i linje med företagets intressen.

Efter att dessa för uppsatsen grundläggande förutsättningar fastslagits inleddes inhämtningen av teori. Då vi skapat en tillräcklig bild av det teoretiska underlaget inleddes intervjuerna med företagsrepresentanterna. Under den fortsatta perioden skedde således inhämtningen av teori

och empiri parallellt, fram tills vi ansåg oss ha tillräckligt kvalitativt material för att inleda analysen.

Med ovanstående beskrivning i åtanke är det viktigt att diskutera hur denna kombination av induktiv- och deduktiv arbetsmetod påverkat uppsatsens validitet och reliabilitet. Hög validitet medför att studien beaktar vad som är relevant i sammanhanget och hög reliabilitet innebär att studien genomförts på ett tillförlitligt sätt. Validitet och reliabilitet inom kvalitativa studier innebär således att författarna samlat in och bearbetat data på ett systematiskt och tillförlitligt sätt (<http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml>, 2012-01-12).

Vi har strävat efter att låta inhämtningen av teoretiskt och empiriskt underlag ske på ett systematiskt sett. Vi insåg tidigt vikten av att besitta grundläggande teoretisk kunskap om Corporate Entrepreneurship innan vi utformade intervjuunderlagen, eftersom frågorna behövde ha en tydlig koppling till denna teori. Det går ur deduktiv synvinkel dock att ifrågasätta denna systematik, eftersom ett deduktivt förhållningssätt innebär att man har inhämtat all teori innan den empiriska datainsamlingen inleds. Med det för uppsatsen begränsade tidsutrymmet i beaktning var det dock en omöjlighet att inhämta all teori innan intervjuerna inleddes. Samma typ av ifrågasättande går vidare även att göra sett ur induktiv synvinkel, eftersom vi inte utgått från intervjuunderlagen innan vi sökte svar i teorin. Att endast anamma en induktiv metod hade dock varit omöjligt, eftersom studien förutsatte viss grundläggande teoretisk kunskap om Corporate Entrepreneurship för att överhuvudtaget kunna identifiera entreprenörsrelaterade faktorer såväl generellt som inom fallföretaget.

Utifrån detta resonemang är det således befogat att ifrågasätta tillförlitligheten i datainsamlingen och effekten det får för studiens kvalitet och resultat. Genom att låta insamlingen av teoretiskt och empiriskt material fortlöpa parallellt finns en möjlighet att vi missat detaljer i såväl teorin som empirin som skulle varit relevanta för såväl analys som slutsatser. Den huvudsakliga anledningen till detta är att varken teoretiskt eller empiriskt underlag kunnat inhämtas tillräckligt ingående och detaljerat, utan vi har som författare tvingats göra aktiva val i vad vi velat fokusera på och förkasta. För att öka tillförlitligheten hade det således varit bättre att hålla sig till antingen det deduktiva- eller det induktiva förhållningssättet.

De praktiska konsekvenserna av denna något begränsade validitet och reliabilitet är att resultatet möjligen blivit mer tillförlitligt för såväl Alfa som andra parter med intresse av att läsa studien, om vi valt ett av de metodologiska förhållningssätten. Det är alltså viktigt att

läsaren är medveten om den för arbetet potentiellt begränsande konsekvensen av att en kombination av deduktivt- och induktivt forskningssynsätt använts.

Avslutningsvis finns två olika forskningsmetoder att använda sig av inom företagsekonomi; kvalitativa- eller kvantitativa sådana. En kvalitativ forskningsstudie utgår från ett mer tolkande synsätt än den kvantitativa forskningsstudien som snarare lägger fokus på tydliga, ofta naturvetenskapliga modeller (Bryman & Bell, 2003).

Utifrån vår frågeställning valde vi att använda oss av en kvalitativ undersökning. Anledningen till detta är att ett kvalitativt underlag ansågs mer kompatibelt med teorin, frågeställningen och det empiriska underlaget.

2.2 Primärdata

Majoriteten av den data som ligger till grund för empirin och analysen har inhämtats genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Valet av intervjuer som primärdata har hjälpt oss skapa en tydlig bild av hur Alfa idag arbetar med entreprenörskap och innovation.

Intervjutillfällena uppgick totalt till sju stycken på drygt en timme vardera och bestod av tre personer från ledningsgruppen, tre medarbetare och en styrelseordförande. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats under trygga och lugna förhållanden. Minst två av tre författare till denna uppsats var närvarande vid alla intervjuer, vilka även spelades in för att möjliggöra efterkorrigering och för att undvika missförstånd. Intervjuerna sammanställdes och bearbetades omgående efter genomförd intervju för att undvika feltolkningar.

I intervjuerna utgick vi från ett par standardiserade frågor som är lite olika riktade till ledningen, medarbetarna och styrelsen (se bilagor 1-3). Denna semistrukturerade form gav utrymme för fria diskussioner och sidospår, vilket bidrog till en öppen dialog med intervjurespondenten i fokus. Detta gav oss även möjlighet att utföra mer situationsanpassade intervjuer för att täcka vårt informationsbehov (Bryman & Bell, 2003).

Intervjurespondenterna är företagsrepresentanter med huvudsakligt säte i Lund. Därmed är uppsatsen inte tillräckligt nyanserad för att betraktas som representativ för branschen och nödvändigtvis inte heller för företagets verksamhet på andra orter än Lund. De specifika slutsatser och rekommendationer som endast berör Alfa är därmed främst applicerbara på fallföretagets verksamhet i Lund.

Uppsatsen är skriven utifrån ett tolkande perspektiv. Detta medför att de intervjuer som genomförts och den analys och slutsats som bygger på dessa, är påverkad av vår bakgrund

som studenter vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Vetskapen om detta har medfört att vi strävat efter att vara så objektiva som möjligt i tolkningar av såväl teoretiskt som empiriskt underlag, samt i skrivprocessen.

2.3 Val av intervjupersoner

Intervjurespondenterna är medarbetare på olika organisatoriska nivåer med olika ansvarsområden, alla anonymiserade under pseudonymer. De består till hälften av ledningsgrupsrepresentanter och till hälften av medarbetare, samt ett styrelseperspektiv. Denna uppdelning var ett aktivt val då vi ville utvärdera om intervjurespondenterna delade samma uppfattning av organisationen, även då de representerar olika hierarkiska nivåer och perspektiv. Detta innebär inte att styrelseperspektivet är av mindre intresse, men då styrelsen inte är lika insatta i företagets operativa verksamhet är ledningsgruppens och medarbetarnas perspektiv av större relevans.

Intervjurespondenterna har obehindrat tillåtits göra selektiva formuleringar om företaget, vilket medför ett potentiellt trovärdighetsproblem. Detta anser vi dock inte påverkar arbetets slutsats eftersom vi varit medvetna om och förhållit oss kritiska till faktumet.

Urval av intervjurespondenter gjordes tillsammans med kontaktpersonen Mats Olofsson på Alfa. Att han i samråd med ledningsgruppen valde vilka intervjurespondenter vi skulle få möjlighet att intervjua på medarbetarnivå utgör ett potentiellt trovärdighetsproblem. Detta eftersom ledningsgruppen aktivt kan ha valt bort medarbetare med negativa åsikter om företaget och ledningen. Om möjligheten funnits att intervjua fler personer, alternativt välja ut dem genom slumpmässigt urval, hade studiens empiriska underlag således blivit mer tillförlitligt.

Inledningsvis diskuterade vi att endast intervjua ledningsgruppen, men upptäckte snabbt att ett bredare perspektiv resulterar i en mer trovärdig studie. Att ta del av alla styrelseledamöters perspektiv var också ett förslag som vi konstaterande varken var möjligt på grund av den begränsade tidsramen, eller av större intresse då styrelsen inte är tillräckligt insatta i organisationens operativa arbete. Utifrån dessa förutsättningar valde vi därför lägga fokus på ledningens perspektiv och sedermera utveckla detta med hjälp av medarbetarnas och styrelsens perspektiv.

2.4 Sekundärdata

Sekundärdatan är till största del hämtad ur forskningsartiklar, noga utvalda efter författare med expertis inom området. Även litteratur, rapporter och hemsidor har använts för att stödja uppsatsens innehåll. Alfas hemsida och årsredovisning från 2010 har legat till grund som empiriskt material för de fåtal områden som intervjuerna inte täckte.

Arbetets teoridel behandlar Corporate Entrepreneurship utifrån kultur, lärande, ledarskap, strategi och Human Resource Management (HRM). Dessa delar täcker inte hela Corporate Entrepreneurship -området, men vi har valt att begränsa oss till dem eftersom de är bäst anpassade efter vårt intresseområde och arbetets begränsade tidsram. I en mer utvecklad studie hade man således kunnat belysa andra aspekter, alternativt diskutera området Corporate Entrepreneurship som helhet, vilket i sin tur gett ett tydligare och mer tillförlitligt bidrag.

Vi har valt en definition av begreppet Corporate Entrepreneurship som stöds av många entreprenörsforskare. Detta för att slippa tvetydighet och missförstånd för begreppets innebörd, då fenomenet entreprenörskap i sig är mångfacetterat och branschstyrt. Definitionen som presenteras i teoridelen är anpassad till uppsatsens frågeställning och är tydligt definierad, vilket är av stor vikt eftersom begreppet entreprenörskap i fastighetsbranschen har en annan innebörd än vad som är relevant i arbetet.

2.5 Studiens trovärdighet

Genom att diskutera tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och bekräfta en studie, kan man diskutera dess trovärdighet. Tillförlitlighet handlar om att det finns olika beskrivningar av den sociala verkligheten. Med detta antagande kan även ett resultat tolkas olika, genom att accepteras eller förkastas. När det gäller överförbarhet handlar det om hur väl studien kan appliceras i en annan kontext alternativt i samma kontext men vid en senare tidpunkt (Lincon & Guba, 1985 ur Bryman & Bell, 2003). Genom observationer utav olika betraktare kan uppfattningen skilja sig väsentligt åt. Även indelningar och kategorisering av olika händelser kan problematiseras genom att olika personer uppfattar situationer på olika sätt.

Pålitlighet behandlar hur väl resultatet i undersökningen står sig över tid. Tanken är att en likande undersökning ska kunna genomföras vid ett senare tillfälle och då generera samma resultat. För att ha en hög grad av pålitlighet måste även alla forskningsfaser beaktas, allt från problemformulering till slutsats. Den sista punkten som tas upp som ett bedömningskriterium

för en trovärdig studie och behandlar huruvida det finns en möjlighet att styrka och bekräfta resultatet. Detta handlar om att man anammar ett så objektivt synsätt som möjligt trots det är omöjligt att uppnå fullständig objektivitet (Bryman & Bell, 2003).

För att öka trovärdigheten på vårt arbete hade vi önskat ett betydligt större urval av intervju-personer. Tidsramen i kombination med Alfas möjligheter att tillhandahålla intervju-personer blev två begränsningar och vi fick nöja oss med att ta del av intervjuer inom våra tre perspektiv; ledningens, medarbetares och styrelsens. I och med denna begränsning inser vi också att vår studie inte nödvändigtvis beskriver alla medarbetares syn på Alfa.

Förhoppningen är dock att vi uppmärksammat trender och beteenden som genomsyrar hela organisationen och att ett liknande resultat framkommit om studien varit mer omfattande, alternativt utförts av andra studenter eller forskare vid ett annat tillfälle.

Avslutningsvis skall det noteras att vi genomgående använt oss av Harvardsystemet i vår referenshantering (Eriksson, 2001). Anledningen till detta är att vi ansett systemet vara enklast att använda sig av under skrivprocessen, samt att det ur läsarens perspektiv gör uppsatsen mer pedagogiskt framställd än andra alternativ.

3 Teori

3.1 Entreprenörskap

Begreppet ”entreprenörskap” har använts i över 200 år. Trots detta saknas en entydigt accepterad definition. Med närmre 100 olika innebörder är begreppet ett komplext och mångfacetterat fenomen (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Begreppet är vidare i ständig förändring och kan även påverkas av sitt sociala sammanhang. (Landström, 2008).

I akademiska kretsar används uttrycket entreprenörskap ofta i samband med innovation och nytänkande. Den definition av entreprenörskap som kommer användas i denna uppsats är: *”the process of creating value by bringing together a unique combination of resources to exploit an opportunity”* (Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986 ur Kuratko et al., 2011: 9). Denna definition betonar att entreprenörskap bör ses som en process och är brukbar som ett styrmedel applicerbart på olika organisationer för värdeskapande både internt och externt. Med en *”unik kombination av resurser”* menas bland annat, teknologi, människor, procedurer, strategi och distribution. Genom att differentiera eller skapa kontroll över dessa gentemot konkurrenterna kan företag skapa nya möjligheter och konkurrensfördelar (Kuratko et al., 2011).

3.2 Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship (CE) är ett begrepp som används för att beskriva entreprenörskap i etablerade, medelstora- till stora företag som står inför tillväxt eller ekonomiska- och resultatrelaterade problem på en konkurrensutsatt marknad (Peltola, 2011). CE är ett relativt nytt koncept, i jämförelse med entreprenörskapsområdet i sig. CE kan beskrivas som en nisch av entreprenörskap där fokus ligger på hur företag genererar, utvecklar och implementerar nya idéer och beteenden (Kuratko et al., 2011). CE är relaterat till uttrycken ”Corporate venturing”, ”intrapreneurship” och ”organizational entrepreneurship” (Kuratko et al., 2011).

Entreprenörskap kan uppstå och etableras på många olika nivåer i en organisation som en process genom vilken medarbetare driver och uppmuntrar möjligheter, utan att låta sig begränsas av de resurser man redan kontrollerar (Kuratko et al., 2011). CE är alltså en process som innefattar att en medarbetare, eller grupp av sådana, undersöker förnyelse- och innovationsmöjligheter. CE kan därför uppkomma både spontant och genom strategiska initiativ. Att arbeta med CE ställer även krav på företagets innovationsförmåga ifråga om nya

produkter eller serviceområden, administrativa system eller personalträning (Kuratko et al., 2011).

Inom befintliga företag täcker CE tre fält som kan vara interrelaterade; skapandet av nya affärsområden inom företaget, transformering av det befintliga företaget genom förnyelse eller omstrukturering av dess nyckelverksamheter, och/eller innovation (Sharma and Chrisman 1999 ur Ramachandran & Devarajan, 2006). CE har visat sig kunna medföra en betydande skillnad i ett företags konkurrensförmåga. Detta sker genom förbättring av företagets positionering och förnyelse av både företaget och dess marknader, efterhand värdeskapande innovationer utvecklas och exploateras (Ramachandran & Devarajan, 2006).

CE kan även bedrivas som problemlösning i de utmaningar som organisationer står inför, exempelvis dödlägen på marknadsplatsen. Dessa kan bero på brist i innovationsförmåga, upplevd svaghet i traditionella förvaltningsmetoder och förlust av duktiga och innovativa medarbetare som blir frustrerade av byråkratiska metoder (Kuratko et al., 1990 ur Zimmerman, 2010).

Empiriska undersökningar visar att CE förbättrar företags prestationer genom att öka dess proaktivitet och minska dess riskaversion. Detta sker genom utveckling av nya produkter, processer och service. Detta kan i sin tur resultera i ökad tillväxt och lönsamhet (Ramachandran & Devarajan, 2006). CE kan därför sammanfattningsvis betraktas som organisatorisk förnyelse som leder till nytänkande och satsningar, vilket resulterar i nya produkter, processer och tekniker (Sathe, 1989 ur Zahra 1993).

3.3 Företagskultur och CE

Företagskultur kan definieras som delade värderingar och accepterade beteenden mellan medarbetare i en organisation. Kulturen anger ett ramverk för hur medarbetare bör tänka och bete sig med hänsyn till organisationen. Genom ett processbaserat synsätt på företagskultur ses kulturen som något socialt och föränderligt i förhållande till sin tid och kontext (Watson 2006). Företagskultur kan därmed beskrivas som något kollektivt och emotionellt, eftersom dess komponenter delas av många i företaget (Kuratko et al., 2011). Kultur uppfattas oftast som något abstrakt som tar sig form genom till exempel beteenden, ritualer, språkbruk, symboler och värderingar inom organisationen (Watson, 2006).

Genom att etablera och utveckla en entreprenöriell kultur förbättrar företaget sina förutsättningar att utveckla innovativa lösningar och på så sätt bibehålla strategiska konkurrensfördelar. En entreprenöriell kultur kan vara ett värdefullt verktyg i utvecklingen av CE, som i sin tur leder till engagerade medarbetare och långsiktig framgång. Innan företagsentreprenörer kan rekryteras och fostras måste dock cheferna göra en grundlig analys av företagskulturen för att bedöma huruvida den har någon entreprenörsanda (Parboteeah 2000 ur Kenney & Bahaudin, 2007).

Företagskulturen har en viktig roll i att influera medarbetares vilja att acceptera entreprenöriell förändring och är ofta en viktig källa till konkurrensfördelar. Det är därmed viktigt att företag skapar en kultur som uppmuntrar kreativitet och skapar passion för innovativa aktiviteter. I detta resonemang ligger den stora utmaningen. En organisations tänkande och agerande måste sammankopplas. Beroende på organisationens storlek, konkurrenssituation och industri måste en struktur finnas för entreprenöriella aktiviteter. Denna kan innebära fokuserade initiativ inom vissa delar av organisationen eller till exempel initiativ som försöker skapa entreprenöriellt tänkande genom hela organisationen (Ramachandran & Devarajan, 2006).

Företag som är intresserade av att utveckla och bibehålla entreprenörskap bör sträva efter att skapa ett företagsklimat där medarbetarna ser en attraktiv möjlighet att komma med egna idéer och samtidigt känna sig inspirerade att driva på olika frågor (Pinchot, 1985 ur Ramachandran & Devarajan, 2006). Eftersom entreprenöriella aktiviteter medför hög osäkerhet, inte minst då de kräver resurser i form av pengar och tid, så är det viktigt att cheferna har högt förtroende för entreprenöriella individer och grupper. I denna process säkerställs interaktionen mellan individen, organisationen och omgivningen på alla organisatoriska nivåer, vilket i sin tur gör det enklare att identifiera ineffektivitet och nya lösningar i bemötandet av kundens behov. Därav kan innovation vara länken mellan de olika delarna i värdekedjan, dvs. inte endast produkter och service (Galbraith, 1973 & Kanter, 1977 ur Ramachandran & Devarajan, 2006).

För att främja entreprenörskap måste företag ge medarbetare frihet att tänka och agera på okonventionella sätt, dvs. ge utrymme även för misslyckande. Genom att förbjuda ett visst beteende definieras vad som anses vara ansvarslöst och oacceptabelt, vilket i sin tur begränsar medarbetarnas möjlighet att utnyttja denna frihet. Ledning och mellanchefer bör därför kontrollera den entreprenöriella processen och inte de specifika initiativen. Om processen

fungerar kommer vissa av initiativen bli framgångsrika. Vidare skall inte projekten, stora som små, bedömas beroende på resultat utan på processens kvalitet. För att möjliggöra detta arbetssätt är det viktigt att företag sätter av öronmärkta resurser för entreprenöriellt arbete (Ramachandran & Devarajan, 2006).

I etablerade företag finns ofta en etablerad organisationskultur, vilket kan problematisera arbetet med att utforma en entreprenöriell sådan. En entreprenöriell kultur kan således inte formas över en natt utan är något som växer fram på långt sikt samtidigt som den accepteras av organisationen. Genom att ha en organisationskultur som genomsyrar hela organisationen anses det vara lättare att styra organisationen i önskad riktning (Watson, 2006). Att det redan finns en etablerad kultur gör det om möjligt ännu viktigare att jobba aktivt med att få in ett entreprenöriellt tänk inom organisationen. Därav krävs ett aktivt handlande, då främst från ledningens sida (Abrahamsson & Aarum-Andersen, 2005). Genom att arbeta med aktiviteter inom organisatoriskt lärande, ledarskap, strategi och HRM ledningen och medarbetarna styra företagskulturen mot att bli mer entreprenöriell.

3.4 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande handlar om att en organisation ska lära sig och dra nytta av olika individer och situationer (Crossan, Lane & White, 1999). En organisation är uppbyggd av individer med olika erfarenheter och kompetenser, vilket innebär att det är viktigt att försöka ta vara på hela kunskapsmassan. Figur 2 beskriver grundläggande hur kunskap går från individ till grupp för att slutligen institutionaliseras i organisationen. Intuition sker på individnivå och karaktäriseras främst av erfarenheter, bilder och metaforer. I ett utvecklat stadium kan individen konkretisera och tolka kunskapen i språk och på så sätt börja förmedla och dela med sig av denna. I nästa skede har gruppen delat och anpassat sig efter varandras kunskap genom integrering. Sista steget i denna process är att kunskapen går vidare till organisationsnivå, där den institutionaliseras och karaktäriseras sedan främst i form av regler och rutiner (Crossan et al., 1999).

Lärande/förnyelse i organisationer: Fyra processer genom tre nivåer		
Nivå	Process	Input/resultat
Individuell	Intuition	Övningar, bilder, metaforer
	Internalisering	Språk, kognitiv karta, kommunikation
Grupp	Integrering	Delad uppfattning, ömsesidig justering, interaktiva system
Organisation	Institutionalisering	Rutiner, dialogsystem, regler och procedurer

Figur 1 (Egen modell, tolkad från Crossan, et al., 1999:525)

En entreprenöriell vision är inte till mycket värde om den inte kan förklaras och förverkligas. Genom lärande kan dock individuell kunskap göras explicit. Det är viktigt för den organisatoriska förnyelsen att organisationer utforskar och lär på nya kreativa sätt samtidigt som man utnyttjar det som redan lärts in (Crossan et al., 1999). En klar majoritet av forskarna menar att entreprenöriell skicklighet kan utvecklas genom utbildning och träning (Erkkila, 2000 ur Kenney & Bahaudin, 2007). Vissa komponenter av entreprenörskap, exempelvis affärsplanering, kan dock vara lättare att lära ut och ta till sig än exempelvis uppmärksammande av möjligheter. Det råder dock samstämmighet inom akademiska kretsar att företag kan lära i stort sett alla medarbetare att bli mer entreprenöriella (Kenney & Bahaudin, 2007).

Bedömning och utvärdering spelar en avgörande roll i skapandet och utvecklingen av hållbart entreprenörskap inom företag. Snarare än att vara ett program bör entreprenörskap vara en process som involverar hela organisationen. För att denna integrering skall fungera krävs kontinuerlig utvärdering och förbättring, baserat på prestationsuppföljning. Denna utvärdering skall ske på alla nivåer inom företaget, från organisations- till avdelningsnivå (Kuratko et al., 2011).

Vidare medför dessa förutsättningar att företag har ett behov av att bli mer entreprenöriella. De som lyckas med att fostra ett sådant tankesätt inom organisationen utvecklar innovativa lösningar med lönsam tillväxt som resultat. Förändringsbenägenhet, innovationsförmåga och entreprenörskap är ofta gemensamma faktorer som står bakom framgångsrika företag i dagens samhälle (Ramachandran & Devarajan, 2006).

3.5 Ledarskap och CE

Ledarskap kan ses som en process av att koordinera resurser, inklusive människor, i syfte att uppnå organisatoriska mål. Genom att planera, organisera, kommunicera, leda, motivera och kontrollera kan man påverka anställda till att få saker gjorda (Kuratko et al., 2011). Företagets ledare på alla nivåer har en betydande roll i arbetet med CE. Först och främst måste ett företags ledningsgrupp skapa en organisatorisk inramning som stimulerar och utvecklar en kultur som uppmuntrar innovation. Vidare måste de säkerställa en gemensam målsättning, tydliga roller, effektiv informationsspridning, samt att det finns tillit mellan medarbetarna och teamen (Ramachandran & Devarajan, 2006).

Vill man som ledare arbeta aktivt med entreprenörskap föreslås i litteraturen tre steg som man bör beakta (Cohen, 2002 ur Kuratko et al., 2011).

1. *Hitta nya möjligheter*; Med detta menas att lära sig känna igen och identifiera nya möjligheter genom att ständigt vara sökande och läsa av omgivningen.
2. *Planera, definiera och utveckla en strategi för möjligheter*; Detta gäller både internt, utifrån befintliga resurser och externt, huruvida den nya möjligheten kommer kräva nya resurser. Den nya möjligheten måste vidare knytas till en tydlig affärsplan som kan appliceras i organisationen.
3. *Identifiera och skapa stöd hos intressenter för att kunna förverkliga den entreprenöriella möjligheten* (Cohen, 2002 ur Kuratko et al., 2011:337).

Många forskare har lagt fokus på huruvida chefer på högre- och mellannivåer påverkar arbetet med CE. Andra menar att ledarskap inte är beroende av hierarki utan kan verka på flera nivåer och att ett framgångsrikt, entreprenöriellt ledarskap kan frodas genom hela organisationen (Cohen, 2002 ur Kuratko et al., 2011). Några empiriska undersökningar har fokuserat på att dela upp chefers olika ansvarsområden i olika nivåer, för att gynna entreprenörskap inom organisationen. Dessa ledarnivåer delas vanligtvis upp i tre nivåer; topp-, mellan- och operativa chefsroller.

Toppcheferna anses ha det yttersta ansvaret för att övervaka och stödja projekt, känna igen strategisk potential och delegera ansvar, samt ge tydliga direktiv om planer och resurser. Mellancheferna förväntas kunna presentera och förespråka alternativ och frågor upp till toppcheferna, implementera strategier, samt motivera medarbetare nedåt och utåt i organisationen. Mellanchefernas roll är således extra viktig för att få ett fungerande informationsflöde både uppåt och nedåt i organisationen. De operativa chefernas främsta ansvar är att lära, förbättra, anpassa och skapa överensstämmelse mellan den entreprenöriella strategin och det operativa arbetet (Dess, 2003 ur Kuratko et al., 2011).

Sammanfattningsvis finns det många ledarskapsfaktorer som ligger bakom utvecklandet och bibehållandet av CE. Ledningen måste tydligt kunna kommunicera ett långsiktigt åtagande gentemot entreprenörskap (Ramachandran & Devarajan, 2006). Ännu en viktig insikt är att ledningen inser att alla idéer inte kommer resultera i kommersiell framgång, men att erfarenheterna från experimenten bidrar med värdefull kunskap inför framtiden. Ett företag med avsikten att anamma CE bör således inte bara arbeta med att skapa en entreprenöriell strategi, utan även sträva efter att skapa en entreprenöriell organisation som ser innovation som en accepterad och lämplig respons på organisatoriska problem (Ramachandran & Devarajan, 2006).

3.6 Corporate Entrepreneurship som strategi

En strategi kan definieras som ett försök att fastställa var ett företag står i nuläget, vart de vill komma i framtiden och hur de planerar att ta sig dit. Möjligheterna till vart ett företag kan ta sig och under vilken tidsperiod, har förbättrats sedan entreprenörskap introducerades som en behjälplig strategi (Kuratko et al., 2011).

För företag som befinner sig på konkurrensutsatta marknader krävs kontinuerlig utveckling. Av denna anledning krävs att företag anammar ett entreprenöriellt beteende. Då ett företag minskar sitt resultat krävs ofta snabba åtgärder för att återfå konkurrenskraften och teorin beskriver CE-strategier som effektiva i detta avseende (Covin & Miles 1999 ur Peltola, 2011).

Framgångsrika CE-strategier är i naturen progressiva, proaktiva och obeständiga. Genom progressivitet och proaktivitet lyckas företag istället för att endast reagera på marknadsförändringar skapa egna verksamhetsmöjligheter genom att erbjuda proaktiva värdeproducerande förslag, både för företaget och dess samarbetspartners. Studier visar att proaktivitet är en grundläggande förutsättning för att uppmuntra och möjliggöra ett entreprenöriellt beteende. Vidare bör CE-strategier vara antingen stabilt- eller regressivt

obeständiga i naturen. I en stabil marknad finns konstant eller ökad efterfrågan bland kunderna och företaget ställs inte inför några överlevnadsproblem. I ett regressivt scenario måste dock företaget slå om till en annan form av CE-strategi och kämpa för överlevnad (Peltola, 2011).

I etablerade företag bör entreprenörskap ha en framträdande roll och integreras i produkt- och marknadsstrategin. Tydliga och väl integrerade sådana kan bidra till att ledningen regelbundet kan utvärdera företagets behov av produkt- och marknadsförnyelse. Vaga och implicita strategier kan resultera i problem där effektiviteten hämmas (Miller, 1983). I litteraturen lyfts tre variabler genomgående fram för att mäta och utvärdera hur entreprenöriella företag är:

1. Förmågan att se möjligheter (Miller, 1983; Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986; Zahra, 1993 ur Barringer & Bluedorn 1999:423)
2. Organisatorisk flexibilitet (Murray, 1984, Naman & Slevin, 1993, Stevenson & Gumpert, 1985 ur Barringer & Bluedorn, 1999:423)
3. Företagets förmåga att mäta, uppmuntra och belöna innovativa och risktagande beteenden (Sathe, 1989 ur Barringer & Bluedorn, 1999:423).

Planeringsflexibilitet innebär kapaciteten att förändra företagets strategiska plan efter påtryckningar, nya möjligheter och hot. Företag som verkar i komplexa miljöer kan maximera sin prestation genom att implementera ett flexibelt planeringssystem. Ett sådant system tillåter dem att snabbt justera sina strategiska planer och utnyttja möjligheter utifrån omgivningens förändring (Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986).

Strategier är avgörande för entreprenöriella projekts framgång. Noggrant förberedda sådana formulerar mål och framtida inriktning för varje produkt, process eller service. Avsaknaden av en bra strategi kan resultera i att projekt misslyckas innan de ens startas, samtidigt som en fungerande strategi kan medföra att idéer utan potential identifieras innan man hunnit investera för mycket i dem (Kuratko et al., 2008).

3.7 HRM och CE

Entreprenörskap skapas och utvecklas hos en eller flera människor och skulle således inte existera utan dem. Människorna i organisationen bör av den anledningen ses som en av de mest värdefulla resurserna gällande främjandet av utveckling, förnyelse och entreprenörskap (Kuratko et al., 2011).

Human Resource Management (HRM) innebär att skapa och upprätthålla överlägsna mänskliga resurser som skapar värde för företag (Watson, 2006). Med mänskliga resurser menas insatser, kunskap, kapacitet och engagerande beteenden som människor bidrar till en organisation med. För att från arbetsgivarens sida kunna använda människor som en resurs krävs oftast ett mer långsiktigt engagemang från dennes sida. Detta bygger ofta på att den anställda söker ett närmare förhållande med arbetsgivaren och psykologiskt eller känslomässigt blir involverad i företaget under en långsiktig anställning med tydliga karriärmöjligheter (Watson, 2006).

Forskningen kring HRM och CE som enskilda fenomen är brett utvecklad, medan det kombinerade området ännu är relativt nytt (Katz, Aldrich, Welbourne & Williams, 2000 ur Montoro-Sánchez & Ribeiro Soriano, 2011). Som tidigare konstaterats så har empiriska undersökningar visat på hur CE kan bidra till förbättrade resultat, tillväxt och lönsamhet hos en organisation och på senare tid har många forskare belyst HRM-metoder som ett viktigt inslag för att främja just CE. De menar att arbete med HRM kan bidra till och underlätta entreprenörsanda, samt ge positiv attityd till innovation bland de anställda (Kuratko et al., 2011).

Ett arbete med HRM-metoder som går i linje med att främja entreprenörskap är bland annat *”planering- och arbetsdesign, rekrytering och urval, lärande och utveckling, utförande och bedömning, samt kompensation och belöning”* (Egen översättning, Kuratko et al., 2011). Inom dessa områden är det viktigt att skapa ett synsätt och en miljö där nytänkande, förändring och avvikelser lyfts fram och premieras. Genom att frånga allt för strikt detaljplanering och ensidig rekrytering kan man lyfta fram individen och dennes unika idéer och föreställningar av organisationen (Bassett-Jones, 2005).

Mångfald vid rekrytering är ett effektivt sätt att bryta gamla mönster och få in ny kreativitet i organisationen. En vanlig uppfattning inom organisationer är att likhet mellan anställda leder till en bättre företagskultur. Det ligger viss sanning i detta, men nackdelen är att man genom ett sådant tankesätt missar de individer som har en annorlunda syn på organisationen och som därför kan bidra med nytänkande (Bassett-Jones, 2005).

Den kreativa processen och huruvida en individ bestämmer sig för att vidareutveckla en idé är väldigt individuellt. Det är viktigt för ledningen att förstå att en kreativ, nytänkande individ själv tar ett beslut om i vilken mån denne vill engagera sig eller dela med sig av sin entreprenöriella sida. Detta beslut är beroende av både individuella aspekter så som bakgrund

och mål, som för ledningen är svåra att påverka, men även av potentiella utfall och belöning eller negativ påföljd som följer. Hur ledningen premierar misslyckande är därmed en intressant aspekt att ha i beaktande då det visat sig att individer som känner att de inom organisationen har utrymme till att både prova, lyckas och misslyckas har större benägenhet av att utveckla och implementera nya metoder i organisationen (Kuratko et al., 2011).

Som nämnts ovan så ses belöningsystem som en framgångsrik metod för att främja innovation och entreprenöriella initiativ (Morris & Jones, 1995 ur Kuratko et al., 2011). För att uppmuntra nytänkande och risktagande anställda som utbyter kunskaper med varandra bör företag därför använda sådana (Castrogiovanni, Urbano & Loras 2011). Dock menar andra forskare att belöningsystem både kan ses som främjande och hämmande för innovativa aktiviteter, dels då det kan ses som ett verktyg för att öka sådan verksamhet, men även som motverkande om belöningen inte är i rätt skala för uppoffringen som den anställde gjort, eller om andra beteenden inom organisationen premieras och därmed blir missvisande (Morris & Jones 1995 ur Kuratko et al., 2011).

För att undvika de negativa aspekterna och utnyttja de positiva sidorna av belöningsystem för att främja entreprenörskap och få individer att kliva fram, är det avgörande med tydlig motivation. Vad som anses vara motivationsfaktorer är olika för olika människor och kan vara allt ifrån traditionellt ekonomiska och karriärmässiga till individuella (Watson 2006). Frågan ledningen måste ställa sig är inte *om* den anställde är motiverad eller inte, utan snarare om han eller hon är motiverad av ett specifikt beteende som främjar entreprenörskap (Kuratko et al., 2011). Nedan (se figur 4) följer en förväntansteori som beskriver hur motivation frodas bland de anställda;

Förväntan	Medverkan	Värde
1) Ansträngning	2) Prestation	3) Belöning
Leder ansträngningen till något högpresterande?	Kommer prestationen leda till något resultat?	Är resultatet eftertraktat?

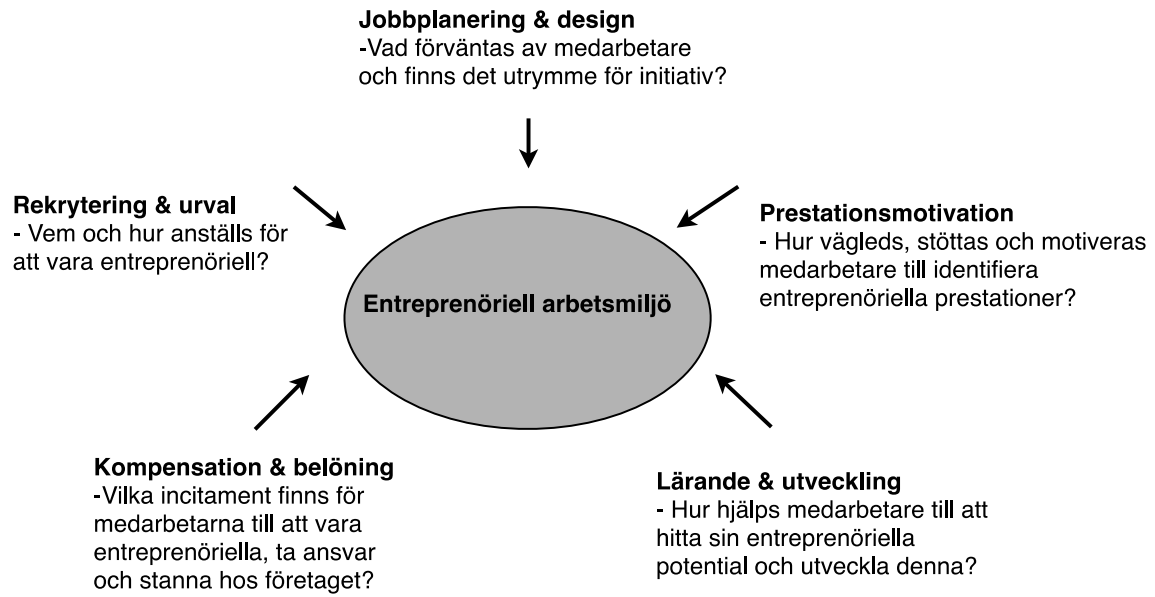
Figur 2 (Modell tolkad från Vroom, 2011)

1. Det första steget i modellen utvärderar om den anställdas ansträngning kommer leda till en lyckad prestation. Denna ansträngning inom entreprenörskap kan till exempel innebära idégenererande, efterforskningar och experiment. Även övervägandet att återuppta sådant som tidigare avfärdats eller inte lyckats inom organisationen är relevant.
2. Det andra steget handlar om prestationens utfall och syftar även på ledningens ofta förekommande system för återkoppling. Detta kan bestå av något så enkelt som en skriftlig utvärdering av den anställdes prestation både i positiva och negativa termer.
3. Det sista steget är belöningen - Är den slutgiltiga belöningen värd ansträngningen?

(<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/4.+Expectancy+Theory>, 2011-12-02)

Likväl som det finns motivationsfaktorer till entreprenörskap så finns det situationer som ger en motsatt effekt. Dessa är från ledningens sida viktiga att ha i beaktande. Exempel på sådana är om de anställda inte förstår innebörden av att arbeta entreprenöriellt, inte tror på att entreprenörskap fungerar inom organisationen eller att de själva inte är kapabla till att bidra till detta förhållningssätt. Detta kan vara en effekt av att entreprenörskap varken lyfts fram som viktigt eller premieras officiellt. Återigen kan ett tydligt belöningsystem lyftas fram som en lösning på dessa problem.

För att förtydliga vad som menas med entreprenörskap inom organisationen och vad som förväntas av de anställda krävs öppenhet i relationen mellan ägare, ledning och anställda. Kommunikation och relationer baserade på tillit lyfts fram som viktiga moment. Empiriska studier har visat på ett samband mellan öppenhet, kommunikation och lyckad implementering av CE (Morris & Jones, 1995 ur Kuratko et al., 2011).



Figur 3 (Modell tolkad från Kuratko et al., 2011:245)

Modellen ovan (figur 3) sammanfattar HRM-metoder som kan bidra till att främja en kultur med innovation, kreativitet och initiativtagande. Vidare kan en entreprenörsanda som för konkurrenterna är svårimiterad skapas (Bratnicki 2005, Kuratko et al., 2011).

4 Empiri

4.1 Presentation av intervjurespondenterna

Anna Isaksson är VD på Alfa sedan 2008. Hon är ansvarig för 168 medarbetare och arbetar nära en ledningsgrupp bestående av henne själv, en teknisk förvaltningschef, en marknad- och nyproduktionschef, en finanschef och en ekonomichef. Anna är huvudsakligen placerad på företagets huvudkontor.

Christina Svensson är marknads- och nyproduktionschef och således en del av Alfas ledningsgrupp. Hon är ansvarig för en grupp av säljare och marknadsförare med säte i en representationsbutik centrala Lund. Inom Christinas avdelning arbetar man huvudsakligen med företagets bostadsrättsbestånd och man är därför delaktiga genom hela bygg- och försäljningsprocessen.

Therese Widell arbetar som förvaltare på Alfa. Hon säkerställer att förvaltningen av Alfa egna hyresfastigheter i Eslöv fungerar. Hon för en kontinuerlig dialog med såväl hyresgäster som ledning och är främst stationerad på företagets huvudkontor.

Magnus Fagerström och Daniel Hallerström arbetar som fastighetsförvaltare och är ansvariga för den dagliga förvaltningen av flera bostadsrättsföreningar i Lund. Deras arbete innefattar allt från trädgårdsarbete till fastighetsservice i enighet med hur bostadsrättsföreningarnas avtal är uppbyggda. Magnus och Daniel tillhandahåller alltså den service Alfa erbjuder bostadsrättsföreningarna efter att lägenheterna sålts och har således näst intill daglig kontakt med såväl vanliga bostadsrättsinnehavare som föreningsrepresentanter.

Stefan Gustafsson är ordförande i Alfas styrelse och är därför kooperativets huvudsakliga medlemsrepresentant. Han är inte anställd av Alfa utan sköter sitt styrelseuppdrag vid sidan av ett ordinarie arbete. Stefan och hans styrelse ska föra medlemmarnas talan gentemot beslut som vill genomföras av Alfas ledning och därför de en kontinuerlig dialog med företagets ledningsgrupp.

4.2 Ledarskapsperspektivet

Alfas VD Anna beskriver att företaget innan hennes tid karakteriserats av en tydlig hierarkisk styrning. Sedan tillträdet 2008 har hon dock arbetat med att vända på organisationsschemat för att skapa en plattare organisationsstruktur. Behovet av en sådan struktur framkom då externa konsulter intervjuade anställda och dessa uttryckte att det var för långt mellan idé och

beslut, för lite närhet och för tydliga affärsområdesgränser. Detta medförde att anställda inte kände att de kunde prata med någon annan än sin egen chef (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Vidare har ledningsgruppen arbetat med att skapa en organisatorisk helhetsförståelse för kunden och dennes behov. Av denna anledning har medarbetare i den operativa verksamheten, exempelvis fastighetsskötare med daglig kundkontakt, fått större betydelse och möjligheter att föra fram innovativa idéer för att utveckla verksamheten. Som en del i försöket att skapa en bättre helhetsförståelse har dessa medarbetare dessutom fått utökade ansvarsområden som även innefattar exempelvis ekonomi, uppföljning och rapportering (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Marknadschefen Christina Svensson uttrycker att arbetet med att göra organisationen mer utåtriktad och kundorienterad ökat sedan Annas tillträde som VD. Förändringarna har skapats från lednings- och styrelsenivå och sedan spridits neråt i organisationen. Detta har medfört omorganisering av verksamheten på många plan. Medarbetarna har haft möjlighet att uttala sig och bidra med perspektiv till förändringsarbetet. Beslutade förändringar har dock inte påverkats av medarbetarnas potentiella invändningar (Christina Svensson, 2011-11-23).

Även Alfas styrelseordförande Stefan Gustafsson beskriver att företaget gått från att vara en toppstyrd organisation, där varken styrelseordföranden eller Vd:n ifrågasattes av någon, till att bli en mer decentraliserad organisation. Han säger att Alfa fortfarande har en stark central ledning, men att fler har möjlighet att delta i- och komma med åsikter i beslutsfattandet. Att besluten förankras hos medarbetarna beskrivs som avgörande. Stefan menar vidare att Anna har haft en viktig roll i omstruktureringen av organisationen då hon varit den drivande kraften bakom denna, samt att hon säkerställt implementeringen genom att vara synlig och tillgänglig för hela organisationen och alla medarbetare (Stefan Gustafsson, 2011-11-25).

Medarbetarna Magnus Fagerström, Daniel Hallerström och Therese Widell ställer sig bakom ledningens och styrelseordförandens beskrivning av organisationsförändringen och Annas roll i denna. Therese beskriver att medarbetarna tidigare inte visste vad som pågick i företaget, eftersom kommunikationen från ledningen och neråt var otydlig. Idag anser hon att organisationen fortfarande är hierarkiskt uppbyggd, men att ledningen är betydligt mer tillgänglig. Detta kommer praktiskt till uttryck genom att man nu har tätare kommunikation med cheferna och att de är betydligt mer tillgängliga i jämförelse med tidigare (Therese Widell, 2011-11-28).

Magnus och Daniel beskriver att sedan Annas tillträde har organisationen förändrats enormt. Tidigare karaktäriserades företaget av en stor hierarkisk uppbyggnad, men Anna har nu lyckats vända organisationsstrukturen och på så sätt fått med sig medarbetarna. Vd:n beskrivs som en i gänget och som en god lyssnare (Magnus Fagerström och Daniel Hallerström, 2011-11-29). De beskriver att de kan prata direkt med ledningen och ansvariga för olika affärsområden utan att ta hänsyn till hierarkiska och byråkratiska inslag. Ett tydligt exempel på detta var när Magnus gick direkt till Anna med ett förbättringsförslag för hur den tekniska förvaltningen kunde utvecklas genom att skapa ett system för inventering och intern utlåning av maskiner emellan de olika förvaltningsområdena, vilken togs tillvara och implementerades direkt (Magnus Fagerström och Daniel Hallerström, 2011-11-29).

4.3 Strategiperspektivet

4.3.1 Organisationens förnyelse- och innovationsförmåga

Anna beskriver att även då organisationen utvecklats i positiv riktning under hennes tid som VD så är hon inte nöjd, utan att en ständig förändringsprocess är viktig. Det hon anser vara Alfas huvudsakliga konkurrensfördel är att även då företaget är stort så känner man varandra, vilket hon anser vara ett uttryck för att man skapar ”*Närhet på avstånd*” (Anna Isaksson, 2011-11-24). Detta fungerar praktiskt genom att man inom Alfa har korta vägar från idéer och förslag till beslut. Kontoren på respektive ort har utrymme för självständighet och de beslut som inte kan fattas lokalt tas upp av den operativa ledningen (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Även Christina anser att organisationen karaktäriseras av ett öppet klimat. Inom hennes avdelning tas idéer upp direkt, exempelvis har man gjort ett aktivt val i att ha ett öppet kontorslandskap på marknadsavdelningen, eller i samband med möten. De saker hon inte har mandat att besluta om i dessa forum tar hon med sig till ledningsgruppsmötena. Hon anser att detta förhållningssätt är positivt i främjandet av entreprenörskap och innovation (Christina Svensson, 2011-11-23).

Vidare säger Anna att hon gjort ett aktivt val i att skapa en heterogen ledningsgrupp med olika typer av personligheter som kompletterar varandra. Hon beskriver sig själv som 100 % entreprenör och att det är viktigt att det finns ”*dem som bromsar medan hon själv gasar*” (Anna Isaksson, 2011-11-24). Anna säger dessutom att hon ibland verkställer idéer utan att de tas upp i ledningen, vilket är positivt då det faktiskt händer någonting snabbare än vanligt (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Anna menar att det för henne är viktigt att Alfa är en rolig arbetsplats. Hon menar att man måste vara framgångsrik med ekonomin och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare, i annat fall blir man omsprungna av konkurrenterna. För att få detta att fungera strävar man efter att skapa strategier som ger balans mellan Alfas grundfundament och dess nytänkande och innovationsförmåga. Praktiskt innebär detta att man har en social grundfilosofi som man bygger vidare på med innovativa produkter och tjänster. Samtidigt beskriver Anna att även grundfundamenten från 20- och 30-talen har tydliga innovativa inslag. Dessa anser hon vara viktiga att identifiera så att organisationen, medarbetarna och kunderna kan känna sig trygga med vad Alfa står för (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Christina uttrycker sig på ett liknande sätt då hon säger att ”*Man måste vara väldigt nära marknaden och man måste vara förändringsbar*” (Christina Svensson, 2011-11-23). Hon beskriver att förändring inte får ses som något negativt, utan som något som är nödvändigt för alla. Man måste vara beredd på snabba förändringar, även då de resulterar i tråkiga beslut, för att säkerställa att man har närhet till marknaden och kundens behov. Samtidigt som man analyserar och satsar på nya tjänster måste gamla tas bort, vilket kan påverka anställda så tillvida att gamla tjänster och medarbetare inte längre fyller någon funktion i organisationen. Christina tror att det finns folk i organisationen som tycker att företaget arbetar för mycket med förändringar (Christina Svensson, 2011-11-23).

Anna uttrycker företaget idag saknar förmågan att arbeta fram revolutionerande idéer liknande dem som växte fram för 70 år sedan. Hon anser dock att man är innovativ och i branschen relativt ensam om att arbeta mjuka värden. Alfa vill skapa vad Anna beskriver som ”*Närhet innanför tröskeln*”, vilket hon tror kommer bli mer avgörande i framtiden då den yngre generationen värdesätter mjuka värderingar. Ett exempel på detta är att man uppmärksammat det faktum att många människor lever isolerade i ensamhet. Därför anordnar Alfa efter Annas initiativ både sommarkollon för barn och mogenkollon för seniorer. Hon förtydligar vidare att arbete med mjuka värden får positiva ekonomiska konsekvenser, då de stärker Alfas varumärke. Denna typ av arbete med kärnvärden hoppas Anna ska leva vidare efter att hon slutar i företaget (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Christina menar att det inte alltid är bra att vara ett stort företag, eftersom; ”*När man är stor så måste de innovativa idéerna vara större, vilket kan begränsa innovationsförmågan*” (Christina Svensson, 2011-11-23). Hon anser att detta medför att små innovationer, som skulle kunna skapa positiv skillnad, ofta hamnar i skymundan. Dessvärre begränsas ofta större

och mer revolutionerande innovationer av externa parter, exempelvis kommunen. Ett exempel på detta var idén om att installera en sop-suganläggning på nybygget vid Sockerbruket i Lund (Christina Svensson, 2011-11-23).

Även Stefan menar att Alfa är beroende av att vara en innovativ organisation. Under 40-60-talen stod Alfa för en majoritet av all nyproduktion, men nu har man tappat marknadsandelar till följd av ökad konkurrens från ”jättarna”, NCC och JM. Han menar att det är av stor vikt att markägare och köpare direkt tänker på Alfa, annars är chansen stor att konkurrenterna hinner före. Det är således av mycket stor vikt att man håller jämna steg med eller övervinner konkurrenternas innovationsförmåga. Av denna anledning anser Stefan att Alfa måste utveckla sitt sätt att bygga bostäder. Han anser att man idag ofta agerar enligt tradition, exempelvis genom att man återanvänder ritningar och byggplaner, men att företaget istället borde satsa på mer speciella saker som sticker ut, då inte endast en snygg fasad utan snarare unika uppvärmningssystem och dylikt. Stefan menar att därför att man skulle tjäna på att ha en tydligare bild av åt vem man bygger och anser att devisen borde vara ”*För våra barn och barnbarn, till överkomliga priser*” (Stefan Gustafsson, 2011-11-24).

Magnus och Daniel strävar efter att vara öppna för förändring och förnyelse. De beskriver att organisationen inom den tekniska förvaltningen historiskt varit statisk och att olika grupper av medarbetare hållit sig inom respektive ansvarsområden. På eget initiativ har man dock inom den tekniska förvaltningen börjat arbeta mer integrerat och över ansvarsområdena för att säkerställa sin leverans gentemot kunderna och kontraktet. Praktiskt genomförs detta genom att man lånar ut resurser i form av personal och maskiner sinsemellan så att dessa kommer till användning där de främst behövs (Magnus Fagerström och Daniel Hallerström, 2011-11-29).

4.3.2 Relationen och samarbetet inom Alfa och utåt mot centralorganisationen

Christina menar att man skapat olika marknadsområden för att få lokal förankring i respektive ort inom Alfa. Även då man arbetar nära såväl medarbetare som kunder i Lund, så kan det vara svårt att styra informationsspridning och kommunikation mellan huvudkontoret och resten av det geografiska ansvarsområdet. Det är därför oftast enklare att få acceptans inom Lund, men de långa kontaktvägarna till de andra orterna kan skapa problem. Christina beskriver; ”*Vi vill ha en enhetlig bild utåt – Alfa ska synas på ett och samma sätt, inget lappande och lagande*” (Christina Svensson, 2011-11-23). Hon tror dock inte att huvudkontoret i Lund betraktas som byråkratiskt och svårtillgängligt på de mindre orterna. Vad hon anser vara den mest väsentliga skillnaden är att det är lättare att vara

förändringsbenägen i Lund än på de mindre orterna. Därav måste man säkerställa att förändringen sker lika kontinuerligt och enhetligt genom hela Alfa (Christina Svensson, 2011-11-23).

Varken Therese, Magnus eller Daniel beskriver att de har någon direkt kommunikation med sina kollegor på de andra orterna. Magnus säger; ”*Man träffas på personalfesterna, men utöver det har vi inga kommunikationsforum*” (Magnus Fagerström, 2011-11-29). Han beskriver dock att man får information om vad som provas på de andra orterna, både om sådant som fungerat och sådant som inte fungerat (Magnus Fagerström & Daniel Hallerström, 2011-11-29).

Mellan systerföretagen inom Skåne, dvs. Alfa, Helsingborg, Landskrona och Malmö är kommunikationen begränsad. Anna beskriver att ”*det har gjorts en del studiebesök från Alfa utåt, men i övrigt är det ganska trögt*” (Anna Isaksson, 2011-11-24). Christina beskriver vidare att Alfa inte behöver involvera centralorganisationen i Stockholm i det operativa arbetet, men att man får en del riktlinjer ifråga om stadgefrågor. Det är dock viktigt att vara en del av det stora sammanhanget såtillvida att man vill ta del av Alfa centrala synlighet och budskap. Hon säger dock även att hon kan sakna att det inte går utnyttja stordriftsfördelarna av gemensamma marknadsföringsåtgärder (Christina Svensson, 2011-11-23).

4.3.3 Kommunikation och förankring gentemot kunder

Magnus och Daniel tar tillvara på kundernas (medlemmarna i de bostadsrättsföreningar man förvaltar) idéer genom att antingen framföra informationen till föreningens styrelse eller till berörd specialist nere på huvudkontoret. De tar dessutom upp egna förslag direkt med föreningarnas styrelser då de känner att något kan utvecklas och förbättras. Problemet är att få styrelser är insatta i avtalen, vilket både Magnus och Daniel anser vara skrämmande. De menar att de skulle behövas betydligt bättre kommunikation mellan styrelserna och fastighetsskötarna i forum där man går igenom avtalen för att säkerställa att föreningarna faktiskt förstår vad som ingår- och inte ingår i avtalen. Resultatet blir annars att man får in klagomål på att saker och ting inte sköts, även då den typen av skötsel inte ingår i avtalet, vilket kan ge Alfa ett obefogat dåligt rykte. Styrelserna måste därför få tydlig information om vad avtalen innefattar och därefter få svart på vitt att de efterföljs. Detta sköts idag av förvaltarna, men Magnus har uttryckt att den tekniska förvaltningen också gärna vill och bör vara representerade vid avtalsskrivningen (Magnus Fagerström & Daniel Hallerström, 2011-11-29).

Daniel lämnade nyligen ett förslag till affärsområdeschefen för den tekniska förvaltningen angående problemet att bostadsrättsföreningarnas styrelser inte känner till vad deras avtal innehåller. Förslaget innefattar att mer konkret följa upp bostadsrättsföreningarnas avtal. På så sätt blir styrelserna varse om vad avtalen innehåller samtidigt som fastighetsskötarna får incitament att uppfylla alla punkter i avtalen. Daniel menar att styrelserna då får se, svart på vitt hur avtalen följs samtidigt som de blir medvetna om vad som ingår. (Daniel Hallerström, 2011-11-29).

Daniel poängterar att kommunikationen med kunder och styrelser är helt avgörande. Vissa föreningar är snåla och vill endast byta saker då de löper risk för personskador, medan andra följer i stort sätt alla fastighetsskötares rekommendationer. Otydlig kommunikation innebär felaktiga förväntningar, vilket leder till att man snabbt blir utbytbar. (Daniel Hallerström, 2011-11-29).

Therese säger att den huvudsakliga kontakten med hyresgästerna sköts då hon är på besök ute i fastigheterna och via enkäter som skickas ut vartannat år, med hög svarsfrekvens. Även Therese ställer sig bakom diskussionen ovan och menar att kommunikationen med hyresgästerna är oerhört viktig och säger att ”*det är bättre att informera för mycket än för lite*” (Therese Widell, 2011-11-28). Hon menar vidare att materialet tas tillvara och att man strävar efter att göra något åt det som rimligen kan påverkas (Therese Widell, 2011-11-28).

4.4 Kultur- och HRM-perspektivet

4.4.1 Visionsmässan

Anna menar att det är avgörande att hon själv och ledningen kan ”*Walk the Talk*” (Anna Isaksson, 2011-11-24). Det är viktigt att man från toppen till den sista länken skapar en känsla av delaktighet. Hon menar att en framgångsfaktor är att lyckas lära sig orka göra mycket på en och samma gång. För att praktiskt förklara denna målbild anordnade Alfa 2010 en Visionsmässa, vars syfte var att visa vad företaget gör bra i dagsläget och hur den framtida visionen ser ut. Anna beskriver; ”*Mässan var pricken över i för det nya Alfa– Vi vände blad*” (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Christina beskriver att i stort sätt alla Alfa 167 medarbetare var delaktiga i arbetet med Visionsmässan. De anställda fick själva möjligheten att anmäla sig till det projekt man ansåg vara det mest intressanta. Tanken var att alla idéer skulle få komma fram, oavsett om de berörde produkter eller tjänster. Mässan var ett startskott för det nya arbetssättet inom Alfa.

Vissa idéer som framkom stannade vid att vara just idéer och visioner, medan man arbetat vidare med andra. Christina säger vidare att mässan var ett bra sätt att sammanlänka företaget och skapa uppslutning bakom en enhetlig strategi och vision som kan användas både internt och externt (Christina Svensson, 2011-11-23).

Therese ser mässan som ett bra forum där man fick en mer enhetlig bild av hur Alfa kan marknadsföras bättre och hur nya tjänster kan säljas. Hon anser att medarbetarna fick bra återkoppling på de idéer som togs fram. Exempelvis var Therese med i en grupp som spånade på hur varumärket kan synliggöras bättre och hur folk skall veta att de kommer till ett Alfa-hus, vilket resulterade i en kruka med Alfa-loggan på som nu säljs till bostadsrättsföreningarna. Hon menar att mässan var ett bra forum för att främja entreprenörskap inom företaget och att man arbetar med dess resultat kontinuerligt, eftersom alla montrar placerats i en visningslokal på huvudkontoret. Samtidigt säger hon att då man själv fick välja vilken grupp man skulle arbeta i, så valde nog många den med kollegor man oftast arbetar med. Hennes egen grupp var på förhand sammansvetsade (Therese Widell, 2011-11-28).

4.4.2 Skapandet av ett öppet organisationsklimat

Annas vision är att skapa ett organisationsklimat där känslan och signalen ut i organisationen är att man kan prata med Vd:n och vice versa. Hon säger att hon försöker visa sig ute i organisationen så mycket som möjligt och att medarbetarna till en början var avvaktande, men att de efterhand anammat det nya förhållningssättet. Det är dock skillnad på hur detta mottagits mellan olika grupper, vilket Anna beskriver enligt följande; *”Det finns en tjänstemannakategori som fortfarande är rädda för mig, men kollektivsidan har anammat det nya tankesättet”* (Anna Isaksson, 2011-11-24).

Stefan beskriver att Alfa har gått från att ha varit en förvaltande- till att bli en mer öppen och innovativ organisation. Detta kommer exempelvis till uttryck då; *”Vi har lärt oss att lyssna på våra medarbetare på ett mer organiserat sätt”* (Stefan Gustafsson, 2011-11-24). Man märker att folk numer pratar med varandra och utbyter idéer samt att det finns utbildningar för att utvidga kompetenserna (Stefan Gustafsson, 2011-11-24).

Magnus och Daniel ser det nya förhållningssättet som en stark sida hos Alfa. De menar att organisationen går fort framåt och att man blir allt bättre på att satsa resurser där de verkligen behövs och gör nytta. Detta har medfört att man tagit bort överflödiga personal på vissa ställen, men att Magnus kan gå direkt till Anna och få gensvar om han behöver mer resurser. De anser

det vara stimulerande att möjligheten finns att vidareutbildas internt för att öka kompetensen och ha möjligheten att prova nya arbetsuppgifter om man skulle vilja det. De anser dock att det är på gott och ont som företaget strävar efter att rekrytera internt. Det är positivt att få in folk med rätt kompetens och med nya ögon på verksamheten. De menar att vissa internrekryteringar känts som nödlösningar, vilket ibland kan resultera i ”*kraschlandningar*” (Magnus Fagerström & Daniel Hallerström, 2011-11-29).

Vidare uttrycker de att det är viktigt att organisationen inte går för fort fram, vilket den ibland gör. Magnus säger; ”*Som Alfa-anställd följer du med hjulet, men det är inte alltid lätt att hänga med. Det är högt tryck och det är många anställda som inte mår bra av det, men man måste lära sig att säga ifrån*” (Magnus Fagerström, 2011-11-29).

Therese menar att diskussioner mellan chefer och kollegor sker öppet och att det inte finns något direkt behov för medarbetarna att ha något separat forum. Hon tror att om man som medarbetare inte känner sig bekväm med att prata direkt med sin chef så pratar man med sin kollega istället. Therese chefer är tillgängliga för henne, eftersom hon huvudsakligen sitter på huvudkontoret. Däremot är hon tveksam till om de syns tillräckligt ute på de mindre orterna (Therese Widell, 2011-11-28).

4.4.3 Uppmärksammade av innovativa prestationer

Anna säger att idéskapande uppmärksammas i olika sammanhang, dels officiellt i samband med årsmötet, men även i vardagen. För medarbetarna finns det dock inte något annat konkret incitament att komma med idéer (Anna Isaksson, 2011-11-24). Christina uttrycker sig på ett liknande sätt då hon säger att man totalt sett, då speciellt Anna, är duktiga på att se individer och uppmärksamma dem, men att det inte finns något belönings- eller premieringssystem för att uppmuntra innovation (Christina Svensson, 2011-11-23).

Therese ger ett tydligt exempel på hur prestationer uppmärksammas, då hon efter att ha varit den första som lyckats sälja in ett totalförvaltningsavtal uppmärksammades i huvudkontorets lunchrum med en skål utbringad av Anna. Therese själv tyckte uppmärksamheten var rolig att få och beskriver; ”*Chefen är duktig på att ge beröm, vilket är viktigt. Alla behöver en push då och då*” (Therese Widell 2011-11-28).

Christina hoppas att Alfa har ett öppet företagsklimat där medarbetare får komma till tals och inte är rädda för att misslyckas, vilket hon anser skulle begränsa medarbetarnas innovations- och kommunikationsförmåga (Christina Svensson, 2011-11-23).

Therese beskriver vidare att hon redan från dagen då hon kom som nyutexaminerad student känner att hon fått stort utrymme inom organisationen och att hennes tankar och idéer har tagits på allvar. Magnus och Daniel stimuleras av att det finns så goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen, både då det kommer nya tjänster och framförallt då det kommer till utbildningar och kurser för att bredda kompetensen inom det befintliga arbetet. Exempelvis kan de gå kurser för att få el-behörighet eller för att bli vicevärdar och därmed bli en mer aktiv del av Alfa bostadsrättsföreningars styrelser (Magnus Fagerström & Daniel Hallerström, 2011-11-29).

5 Analys

5.1 Ledarskapsperspektivet

Teorin tydliggör att det är av stor vikt att hela organisationen ställer sig bakom arbetet med Corporate Entrepreneurship. Av denna anledning är det avgörande att cheferna tydligt kommunicerar företagets visioner och målsättningar så att alla medarbetare verkligen förstår vikten av innovation och förnyelse. Vidare är det viktigt att ett öppet klimat skapas så att alla medarbetare får utrymme att ventilera egna tankar och funderingar kring organisationens innovationsarbete (Ramachandran & Devarajan, 2006).

Intervjuerna pekar mot att Alfors ledning anammat delar av detta i sitt arbete. Såväl Vd:n själv som styrelseordföranden och de andra företagsrepresentanterna beskriver att Alfa skapat en plattare organisationsstruktur där man som medarbetare har utrymme att föra fram tankar och idéer, utan att begränsas av varken byråkrati eller hierarki. Att Vd:n tydligt uttalat vikten av kundfokus inom organisationen medför att de medarbetarperspektiv som ofta hamnar långt ifrån beslutsfattandet i traditionellt hierarkiska organisationer faktiskt kan tillvaratas. Detta medför i sin tur att de strategier som utformas från ledningsgruppen har möjlighet att influeras av aktuella och föränderliga kundbehov, då dessa är mycket svåra att fånga upp om man inte lyssnar på medarbetare med daglig kundkontakt. I förlängningen kan organisationen som ett resultat av detta förhållningssätt minska sin utsatthet gentemot konkurrens och marknadsförändringar.

Intervjuerna tyder dock på att Alfa inte tydligt uttalat vikten av att anamma just entreprenörskap och innovativt tänkande inom organisationen. Företagets ledningsgrupp har alltså inte själva sammankopplat att öppen kommunikation och en decentraliserad organisation har en tydlig länk till entreprenörskap. Det finns således ingen uttalad gemensam hållning kring att just entreprenörskap är en viktig komponent i Alfors strategiska arbete. Resultatet av detta blir att Alfa skapat en organisationsstruktur där ledningen förstått vikten av att ta del av medarbetarnas perspektiv för att hålla företaget uppdaterat och förnyelsebart gentemot omgivningen. Vidare har man lyckats förmedla detta synsätt ut i organisationen, vilket i sin tur gjort medarbetarna bekväma i att inte låta funderingar och förbättringsförslag stanna på tanke- eller idéstadiet. Medarbetarna känner sig därför trygga och välkomna då de exempelvis går direkt till Vd:n eller någon annan ledningsgruppsrepresentant för att diskutera ett förbättringsförslag.

Att ledningsgruppen inte tydligt kommunicerat vikten av förnyelse, innovationsrikedom och entreprenörskap inom Alfa kan dock medföra ett problem. Medarbetarna behöver veta att Alfa är beroende av entreprenöriella och innovativa förslag för att utvecklas och förnyas för att överhuvudtaget kunna överleva på långt sikt. Det faller sig nödvändigtvis inte naturligt för alla medarbetare att själva göra kopplingen mellan att öppen kommunikation välkomnas och att detta innebär att innovativa förbättringsförslag efterfrågas. Resultatet kan således bli att medarbetare inte förstår att ett potentiellt innovativt förslag borde kommuniceras direkt med behörig chef, utan att man endast nöjer sig med vetskapen om att man har möjlighet att prata med Vd:n om man vill. Denna problematik utvecklas mer i senare avsnitt i analysen.

Teorin uttrycker vidare att ledare som anser att de har möjlighet att påverka externa omständigheter är mer troliga att utveckla och implementera entreprenöriella projekt än sådana som anser att externa omständigheter ligger utanför det egna kontrollspannet (Miller, 1983). Som chef i en entreprenöriell organisation måste du dessutom vara duktig på att identifiera entreprenöriella möjligheter, sätta av tillräckliga resurser för dessa samt förankra innovationsarbetet med medarbetare och styrelse (Cohen, 2002 ur Kuratko et al., 2011).

Utifrån denna teoretiska utgångspunkt råder det tydlig samstämmighet gentemot vad som utförs i praktiken. Exemplet med Magnus förslag gällande inventerings- och utlåningssystemet visar att Anna är öppen för och duktig på att direkt identifiera innovativa möjligheter och att resurser finns tillgängliga för att finansiera eller på annat sätt assistera dem vid behov. Förankringen av förslaget gentemot övriga medarbetare och styrelsen är av sekundär betydelse i detta fall. Anledningen till detta är att Anna vet att hon har mandat att fatta egna beslut i det operativa arbetet utan att kontrollera specifika frågor med styrelsen. Att förslag från medarbetare välkomnas och behandlas direkt av Vd:n kommer dessutom uppskattas av medarbetarna och förhoppningsvis resultera i innovativa förslag från andra delar av verksamheten.

Ett faktum som dock är enkelt att identifiera är Annas viktiga, för att inte säga helt avgörande, roll i det entreprenöriella arbetet och organisationens utveckling. Teorin uttrycker att såväl ledar- som entreprenöriella egenskaper är att föredra då ett företag tillsätter chefer som skall driva organisatoriskt utvecklings-, innovations- och förnyelsearbete (Kuratko et al., 2011). Vidare understryker det teoretiska underlaget vikten av att företag med ambitionen att bli entreprenöriella inte skapar självständiga, fristående entreprenörsprojekt. Snarare bör sådana företag sträva efter att få innovation att bli en självklarhet som genomsyrar hela

organisationen och som därmed också anses bidra med lösningar på organisatoriska problem (Ramachandran & Devarajan, 2006).

Empirin visar att både medarbetare, styrelse- och ledningsgruppsrepresentanter anser att Anna har haft och har en mycket viktig roll i Alfa utveckling. Beskrivningarna visar att hon är en duktig ledare och förebild med tydliga entreprenöriella karaktärsdrag som lyckats få med sig hela organisationen i förnyelsearbetet. Detta är ytterligare ett argument till varför det är oerhört viktigt att Alfa kommunicerar visionerna kring entreprenörskap och innovation. Om inte en organisatorisk helhetsförståelse skapas kring vikten av detta så är det lätt att företaget bli alltför beroende av Anna som den uttalade drivkraften bakom organisationens innovations- och därmed hela dess förnyelsearbete. Slutsatsen är således att Alfa i framtiden kommer bli utsatt om man i dagsläget skapar beroende och tilltro till att en enda individ skall styra och utveckla förnyelseprocessen. Därav är det av stor vikt att företaget institutionaliserar det organisatoriska innovativa tankesättet så att man den dag då Anna slutar kan fortsätta arbeta i enighet med de förhållningssätt hon utvecklat.

En av de teoretiska huvudpoängerna är att Corporate Entrepreneurship förutsätter att alla chefer, oavsett hierarkisk nivå och placering tar sitt ansvar för att främja entreprenörskap och innovation inom organisationen. Toppchefernas huvuduppgift är att övervaka, delegera och ge tydliga direktiv, medan mellan- och operativa chefer ska säkerställa att kommunikationen fungerar mellan den operativa verksamheten och ledningen, samt att implementeringen av initiativen fungerar (Dess, 2003 ur Kuratko, et al., 2011).

I detta avseende finns en diskrepans mellan vad teorin säger och vad som utförs i praktiken. Vad ledningen gjort bra är att de lyft fram vikten av att medarbetarperspektivet skall spela roll och tas tillvara i organisationen, genom att skapa ett klimat där medarbetarna kan gå direkt till ledningen med innovativa förslag. Däremot är det relevant att diskutera vilka konsekvenser detta förhållningssätt får för mellanchefer. Om en mellanchefer vet att dennes medarbetare uppmuntras att gå direkt till ledningen med ett förslag eller en förbättringsåtgärd, är det lätt att denne känner sig förbigången. Detta kan i förlängningen medföra att mellanchefer och andra funktioner på mellannivå både ifrågasätts av medarbetare och av sig själva, vilket kan resultera i flera negativa konsekvenser. Dels kan en otydligt definierad mellanchefsfunktion medföra att medarbetarna får svårt att veta vem som huvudsakligen är ansvarig för det vardagliga, operativa arbetet. Vidare, vilket går hand i hand med den föregående konsekvensen, så kan belastningen på ledningsgruppen bli för hög om medarbetarna vänder

sig direkt till dem med för många ärenden. Konsekvenserna av en ottydligt definierad mellancheferoll blir alltså att såväl den generella organisatoriska funktionaliteten som den mer specifika innovationsutvecklingen begränsas.

Genom att även lyfta fram och involvera mellancheferna i innovationsarbetet skulle Alfa istället kunna dra nytta av positiva följder. Först och främst borde företaget, i enighet med vad teorin förespråkar, tydligt definiera och kommunicera mellanchefernas viktiga roll i detta och därefter rotera dem mellan avdelningarna. Detta hade resulterat i att mellancheferna fått en ökad helhetsförståelse och dessutom hade det synliggjorts ute i organisationen. Det förstnämnda är positivt eftersom möjligheten att sammankoppla olika organisatoriska aktiviteter hade gjort dem bättre på att se potentialen och förbättringsmöjligheterna olika innovativa förslag kan bidra med, både för den egna avdelningen och för organisationen i stort. Det sistnämnda kan vidare vara positivt då det medför att medarbetare som inte är bekväma med att prata direkt med Vd:n fått alternativa chefer att vända sig till, utanför den egna avdelningen eller kanalen, vilket kan medföra att perspektiv som annars inte skulle framförts kan tillvaratas.

5.2 Strategiperspektivet

Teorin uttrycker att entreprenöriella aktiviteter bör integreras i företags strategier för att bidra med förnyelse och innovation (Kuratko et al., 2011). Detta är en förutsättning för att utvecklas och samtidigt hålla konkurrenterna bakom sig (Covin & Miles 1999 ur Peltola, 2011).

Alfa har ambitionen att vara ett vinstdrivande företag och en attraktiv arbetsgivare, vilket kräver att man är framgångsrik både ifråga om att attrahera och bibehålla kunder och anställda. Alla intervjurespondenterna är övertygade om att företaget har ett behov av entreprenörskap. Företagets VD beskriver sig själv som en entreprenör och uttrycker tydligt vikten av att Alfa skapar utrymme för entreprenörskap i strategiarbetet för att ha möjlighet att förnyas, anpassa sig efter omgivningen och överleva långsiktigt. Ledningen menar att Alfa verkar på en kraftigt konkurrensutsatt marknad och av den anledningen krävs ständig entreprenöriell utveckling. Lyckas man inte förnyas och anpassa sig efter omgivningen kommer man således bli alltmer konkurrensutsatt, vilket i sin tur kommer påverka såväl kortsiktiga tillväxtnöjligheter som långsiktig överlevnad. Eftersom ledningsgruppen är medveten om att entreprenörskap är en grundläggande och viktig komponent i Alfa strategi, råder här således samstämmighet mellan teori och praktik.

I enighet med vad som diskuterades i analysen av ledarskapsperspektivet är det dock viktigt att dessa strategier kommuniceras till de anställda så att hela organisationen kan få förståelse för hur de praktiskt förväntas bidra till det entreprenöriella arbetet. Om ledningen misslyckas med detta finns risken att de anställdas syn på entreprenörskap stannar vid att vara abstrakt och på så sätt blir det också svårt för dem att veta hur entreprenörskap skall kunna integreras i deras vardagliga arbete.

Framgångsrika CE-strategier bygger enligt teorin på progressivitet, proaktivitet och obestämthet (Peltola, 2011). Ledningsgruppsrepresentanterna Anna och Christina menar att förändring inte får ses som något negativt, utan som något nödvändigt. Genom att få medarbetarna att förstå att organisatorisk förändring är nödvändig är det betydligt lättare att motivera personalen att arbeta i enighet med förändringarna, snarare än emot.

Även här råder samstämmighet mellan teori och praktik. Genom att göra Alfa förberett på snabba förändringar, även då de ibland resulterar i tråkiga beslut, blir företaget mer förnyelsebart och innovativt. Detta kan dessutom i förlängningen resultera i acceptans för att organisationen inte är statisk utan snarare i en ständig förnyelseprocess, vilket kan stimulera den övergripande innovationsförmågan. Det är dock även viktigt att ledningsgruppen är medveten om att vissa medarbetare, i enighet med vad Magnus berättar, anser att det höga förändringstrycket är jobbigt och svårt att hantera. Här behöver organisationen göra ett aktivt val. Antingen försöker man anpassa förändringstrycket så att de medarbetare som i dagsläget upplever det vara svårt att hantera får en mer bekväm situation, eller kör man på och tillåter ett naturligt bortfall bland de medarbetare som inte trivs med förändringsstrategin och dess kultur.

I teorin tas upp tre punkter som beskriver hur entreprenöriellt ett företag är; förmågan att se möjligheter (Miller, 1983, Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986 ur Zahra, 1993), organisatorisk flexibilitet (Murray, 1984, Naman & Slevin, 1993, Stevenson & Gumpert, 1985 ur Zahra, 1993) och företagets förmåga att mäta, uppmuntra och belöna innovativa och risktagande beteenden (Sathe, 1989 ur Zahra 1993).

I enighet med vad som tidigare analyserats i fråga om Alfa förmåga att se möjligheter, beskriver medarbetarna att det finns stort utrymme på att komma med egna idéer. De menar att ledningen tar väl hand om dessa, trots att det idag inte finns ett formellt utvecklat system för hur man ska gå tillväga. Det handlar helt enkelt om att gå direkt till, alternativt ringa någon i ledningsgruppen om man har något att prata om. Genom att ha korta vägar från idéer

och förslag till beslut har företaget goda möjligheter att uppmuntra personalen att komma med egna initiativ. Ett bra exempel på ett sådant är Magnus initiativ till att börja arbeta mer integrerat och över ansvarsområdena inom den tekniska förvaltningen.

Empirin visar dock att det inom Alfa finns begränsningar i hur man tar tillvara på möjligheter och perspektiv som uppkommer på företagets mindre orter och även i förhållande till vad som sker på riksnivå. Genom att skapa bättre forum för erfarenhetsutbyten hade Alfa på ett bättre sätt kunna dra nytta av idéer som uppkommit och testats dels på andra orter inom den egna organisationen, men framför allt i andra regioner. Det finns en stor poäng med att dra nytta av att man är en del av en större, rikstäckande organisation då möjligheter borde finnas att skapa stordriftsfördelar och ta del av olika kontaktnät och på så sätt skapa en mer effektiv organisation.

Ett system för organisatorisk flexibilitet tillåter organisationer att snabbt justera sina strategiska planer och utnyttja möjligheter utifrån en föränderlig omgivning (Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986). Det handlar således om att möta kundernas förväntningar och samtidigt vara uppdaterad på den tekniska utvecklingen.

Även i detta fall råder samstämmighet mellan teorin och Alfa handlande. Det faktum att ledningen utfört åtgärder för att göra organisationen mer kundorienterad, i kombination med att man i hyresfastigheter och bostadsrättsföreningar kontinuerligt för en dialog med kunderna gör att Alfa ständigt uppdateras på vad dessa efterfrågar. Detta medför i sin tur att företaget snabbt kan ta del av förändringar i kundbehov och anpassa sina strategiska planer efter dessa.

Den sista punkten handlar om att mäta, uppmuntra och belöna innovativa beteenden. Både ledningen och medarbetarna beskriver att medarbetare får uppmuntran genom muntlig feedback. Therese beskriver exempelvis att hon blivit belönad i fikarummet för en god prestation och att hon skålades för tillsammans med den övriga personalen. Att utveckla olika former av incitamentsstrukturer och belöningssystem beskrivs i teorin som något mycket viktigt för att främja entreprenörskap och kommer därför vidareutvecklas i nästa analysavsnitt som behandlar HRM.

I teorin beskrivs att planering är avgörande för entreprenöriella projekts framgång. Avsaknad av en bra plan kan resultera i att projekt misslyckas innan det ens startas, samtidigt som en fungerande plan kan medföra att idéer utan potential identifieras innan man hunnit investera för mycket i dem (Kuratko et al. 2008) Alfas historia, med flera stora och kända innovationers

genombrott, kan vara en begränsande faktor i innovationsarbetet om man endast fokuserar och satsar på att utveckla nya innovationer med samma potentiella genomslagskraft. Detta faktum blir än mer tydligt då intervjurespondenten själva beskriver att företagets möjligheter att utveckla innovativa lösningar ofta begränsas av kommunen och andra instanser, som exempelvis i fallet med sop-sug-anläggningen.

Däremot kan arbetet med de ”mjuka värdena” som diskuterades i intervjun med Anna betraktas som innovativt, även om sådant kanske inte anses vara entreprenörskap i traditionell bemärkelse. Arbeta med mjuka värden kan få positiva konsekvenser för Alfa då de tydligt kan profilera företaget och det man står för gentemot konkurrenterna. Däremot kan en sådan strategi vara svår att kommunicera och utvärdera och därmed bli svår att implementera i hela organisationen. Detta kan i sin tur medföra att de anställda får svårt att veta hur de praktiskt skall kunna bidra till att utveckla arbetet med mjuka värden, vilket kan skapa förvirring och identifieringssvårigheter.

Teorin uttrycker att entreprenöriell skicklighet kan stimuleras och utvecklas genom utbildning och träning (Erkkila, 2000 ur Kenney & Bahaudin, 2007). Det går alltså utifrån detta underlag att konstatera att det råder viss diskrepans mellan teorin och praktiken. Alfa har goda förutsättningar att skapa en entreprenöriell organisation, inte minst med tanke på Vd:ns framåtanda och idé-generering. Däremot får ledningen inte glömma att alla medarbetare måste informeras, utbildas och kontinuerligt tränas i innovativt tänkande. Av denna anledning behöver alla i organisationen, inte bara ledningen, förstå att en mer entreprenöriell miljö skapar långsiktig framgång. Detta resonemang stärks av teorin, som säger att förändringsbenägenhet, innovationsförmåga och entreprenörskap ofta är gemensamma faktorer som står bakom framgångsrika företag i dagens samhälle (Ramachandran & Devarajan, 2006, s. 2).

5.3 HRM- och Kulturperspektivet

Visionsmässan genomfördes 2010 som ett led i att skapa delaktighet och en gemensam vision av Alfa och dess målbild för medarbetarna. Idégenerering, nytänkande och engagemang var viktiga komponenter bakom projektet. Från ledningens sida var det en medveten strategi att konkret engagera medarbetare i projekt och främja entreprenörskap, vilket också anammades av dem. Arbetet med Visionsmässan, som tillät såväl praktiskt genomförbara idéer som orealistiska framtidsdrömmar, går i linje med CE-teori. Under sådana omständigheter premieras avvikelser, förändring och nytänkande hos den enskilda individen. Ledningen gav

medarbetarna möjlighet till att prova, lyckas och misslyckas, vilket enligt teorin är viktiga komponenter i skapandet av en entreprenöriell miljö (Kuratko et al., 2011). Therese lyfter även fram att medarbetarna fick bra återkoppling på sina projekt, en aspekt som teorin belyser som viktig i huruvida medarbetarna motiveras att utföra liknande arbetsuppgifter i framtiden eller inte (<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/4.+Expectancy+Theory>, 2011-12-02).

I det övergripande arbetet med Visionsmässan råder således en tydlig samstämmighet mellan teori och praktik. Ledningsgruppen lyckades motivera medarbetarna till att generera idéer utan att begränsa individuella och gruppbaseade tankar och visioner. Att man dessutom följde upp visionerna och förde en aktiv dialog kring möjligheterna att genomföra dem rent praktiskt visar att alla visioner var viktiga och att de fyllde en funktion i arbetet med att skapa ett enhetligt förhållningssätt kring vad Alfa faktiskt står för. Resultatet blev således att företaget genom Visionsmässan la grunden det öppna klimat man vill ska råda inom företaget, vilket rent praktiskt kan ha medfört att medarbetarna faktiskt förstod vad som både förväntades av dem och vad de kunde förvänta sig av ledningen.

Såväl inom rekryteringsprocesser som i sammansättningar av människor i projekt, så är en vanlig uppfattning att ”lika barn leka bäst”. Therese beskriver sin projektarbetsgrupp som en på förhand sammansvetsad grupp med kollegor hon arbetat med sedan tidigare. Vidare framgår det av intervjuunderlaget att företaget strävar efter att rekrytera internt. Teorin understryker dock tvärtemot att mångfald och diversifiering är ett effektivare sätt för att stimulera kreativa och innovativa processer, eftersom företag genom rekrytering av nytänkande individer med andra erfarenheter kan bryta gamla mönster och få andra ögon på verksamheten (Bassett-Jones 2005).

Detta förhållningssätt i projekt och rekrytering kan få negativa konsekvenser för Alfa innovationsarbete. Genom att inte främja diversifiering i rekryteringsarbetet och heterogenitet i arbetsgrupperna i olika projekt hämmas möjligheten att tänka innovativt, eftersom medarbetarna med tiden blir alltför lika varandra. En alltför liktänkande organisation får svårt att ”think outside the box”, vilket är en grundförutsättning för att innovations- och utvecklingsarbete skall kunna stimuleras.

Utifrån intervjuerna går det vidare att utläsa att Alfa under de senaste fem åren har genomfört förändringar i allokeringen av HR-resurserna. Bland annat har man tagit bort överflödiga personal på vissa ställen. Anna berättar dessutom att hon medvetet handplockat personal till

vissa poster för att öka känslan av tillit, framför allt inom hennes ledningsgrupp. Just tillit är en viktig komponent för att stimulera CE (Morris & Jones 1995 ur Kuratko et al., 2011).

Att Anna ville utforma en ledningsgrupp med individer hon verkligen känner att hon kan lita på är fullt rimligt. Då en organisationsstruktur och -kultur skall omformuleras krävs att den yttersta ledningen arbetar mot gemensamma målsättningar utan att interna motsättningar får utrymme att hämma utvecklingen. Med en oenig ledningsgrupp finns det risk att otydliga signaler skickas nedåt i organisationen. Detta kan i sin tur medföra att medarbetarna skulle kunna få svårt att förhålla sig till vad företaget står för och vilka mål man arbetar mot. Resultatet blir därför att ledningsgruppens enhetliga hållning och gemensamma ståndpunkter har kunnat bidra till att lägga grunden för Alfa ”nya” interna förhållningssätt.

Bortsett från Visionsmässan så finns det på Alfa inget forum för idéer, eller incitament för medarbetare att presentera och vidareutveckla dem. Intervjuunderlaget visar dock att Vd:n är duktig på att uppmärksamma medarbetare som gjort något nytänkande och innovativt. Många forskare anser att ett tydligt belöningsystem är ett effektivt sätt att uppmuntra medarbetare att dela med sig av sina idéer (Kuratko et al., 2011). Bra och rättvisa motivationsfaktorer kan se till att ge medarbetare den extra pushen de ofta behöver för att känna att ansträngningen är värd mödan. Genom belöningsystemet bör ledningen se till att tillhandahålla kontinuerlig utvärdering och återkoppling, följt av en åtråvärd belöning (<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/4.+Expectancy+Theory>, 2011-12-02).

Uppskattningsgester liknande den Therese berättar om kan både gå under rubrikerna ”utvärdering” eller ”belöning” i figur 2 (se s. 21), beroende på vad individen har för uppfattning om vad som är en rimlig belöning för arbetet/uppoffringen. Det finns dock anledning till att uppmärksamma faktumet att synen på belöning är individuell, vilket kan innebära att en annan individ möjligtvis inte hade värderat en skålning som en tillräcklig belöning för ansträngningen. Empiriska undersökningar har dessutom visat att avsaknad av motivationsfaktorer till entreprenörskap kan få kontraproduktiva effekter på företagets innovationsarbete (Kuratko, et al., 2011).

I detta fall råder diskrepans mellan vad teorin rekommenderar och vad organisationen gör i praktiken, eftersom Alfa inte har något konkret belöningsystem för att uppmuntra innovation. Om medarbetare inte har tillräckligt goda incitament att vara innovativa och sträva efter att bidra till den organisatoriska förnyelsen, är det lätt att de ifrågasätter varför de ska lägga energi på att tänka i innovativa termer och framför allt varför de skall vidarebefordra

potentiellt utvecklande förslag. Därmed kan avsaknaden av ett tydligt belöningsystem medföra att Alfa går miste om innovativa förslag, vilket i sin tur kan vara hämmande för företagets utveckling.

Många forskare stödjer i teorin att en organisationskultur som främjar entreprenöriella och innovativa funktioner markant kan förbättra organisationens arbete med CE (Parboteeah 2000 ur Kenney & Bahaudin., 2007). Detta eftersom kulturen, om den lyckas implementeras eller förändras korrekt, kan uppfattas som oskrivna regler och förhållningssätt som medarbetarna efterföljer utan större påtryckningar från ledningen (Watson, 2006). Om en sådan kultur blir en del av organisationens vardag kan innovation, idégenerering och entreprenörsanda integreras i medarbetarnas kollektiva medvetande (Kuratko et al., 2011).

Anna är medveten om att en organisationskultur är något av en långsiktig process, men som kan bidra till positiva effekter. Trots detta är organisationskultur inget man aktivt arbetar med för att underlätta arbetet med entreprenörskap på Alfa. Det enda som går att utläsa från alla intervjuerna angående organisationskulturellt arbete är att Alfa, i enighet med vad som ovan diskuterats, förespråkar ett öppet klimat med direkt kommunikation. Detta verkar dock inte vara en del av ett aktivt kulturarbete, utan snarare ”*by happening*” en komponent i annat arbete som råkar påverka organisationskulturen positivt.

Denna organisationsstruktur medför positiva konsekvenser för Alfa innovationsarbete, även dessa diskuterade under analysen av ledarskapsperspektivet. Däremot finns även flera aspekter i detta förhållningssätt som är viktiga att ifrågasätta. Alfas ledning bygger organisationens innovationsförmåga på att alla medarbetare är bekväma med att prata direkt med betydligt högre chefer, vilket är mycket tveksamt. Många medarbetare behöver dock helt andra forum för att vilja uttrycka sig, exempelvis samtal med kollegor, medarbetarrepresentanter eller liknande. Som ovan nämnts så tillhandahåller Alfa inte något sådant formellt forum där medarbetare kan diskutera innovativa idéer. Detta kan innebära att företaget återigen gå miste om potentiellt innovativa idéer som skulle kunna utveckla verksamheten.

Vidare är frågan om Alfas medarbetare besitter tillräcklig innovativ kompetens för att faktiskt kunna identifiera faktorer och arbetssätt som skulle utveckla verksamheten, vilket ledningen faktiskt tar för givet. Teorin om organisatoriskt lärande menar att entreprenöriell skicklighet kan utvecklas genom utbildning och träning (Erkkila, 2000 ur Kenney & Bahaudin, 2007). Ett viktigt steg i denna process är institutionaliseringen av kunskap från individ till hela

organisationen. Om man som organisation är duktig på att ta vara på lärande och utbildning som en framtida resurs, kan man säkerställa en organisation som ligger i mer framkant och medarbetare som inte är lika rädda för förändring (Crossan et al., 1999).

I enighet med vad teorin förespråkar så är innovations- och förnyelsearbete en kontinuerlig process. För att medarbetarna skall kunna bidra med innovativa perspektiv krävs därför även att deras förmåga att identifiera sådana kontinuerligt stimuleras. Visionsmässan var ett mycket bra sådant forum, men Alfa kan inte förlita sig på att arbetet med denna var tillräckligt för att stimulera och framförallt bibehålla innovationsförmågan bland medarbetarna. Av denna anledning krävs att Alfa fortlöpande säkerställer att liknande forum, utbildning eller lärande erbjuds medarbetarna, så att de som har någonting att bidra med i förnyelsearbetet hela tiden vidareutbildas och får utbyta erfarenheter med sina kollegor. Först då innovation blir en naturlig del av det vardagliga arbetet och förhållningssättet blir entreprenörskap integrerat i såväl organisationens struktur som kultur.

6 Slutsats

Analysen tyder på att det råder viss samstämmighet mellan CE-teorin och det empiriska underlaget. Alfa arbetar i många fall i enighet med vad teorin förespråkar, främst med utgångspunkt i att man skapat ett öppet klimat och en plattare organisationsstruktur. Därmed har Alfa tagit ett steg bort ifrån traditionell byråkratisk- och hierarkisk organisationsuppbyggnad, vilket är en grundläggande faktor för att främja entreprenöriellt arbete. Däremot har företaget inte tagit fasta på att arbetet faktiskt handlar om entreprenörskap och innovation.

Den övergripande slutsatsen är således att Alfa delvis anammar CE, dock utan att ha reflekterat över att så faktiskt är fallet. Detta resonemang stöds genom flera poänger som framkom i analysen. Arbetets slutsatsdel kommer därmed först sammanfatta de faktorer som styrker att Alfa arbetar med CE, för att sedermera belysa de faktorer som inte överensstämmer med teorin. Avslutningsvis diskuteras åtgärder för hur Alfa kan bli en mer entreprenöriell organisation och hur andra traditionellt hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer kan arbeta för att bli mer entreprenöriella.

6.1 Samstämmighet mellan teori och empiri

Ledningsgruppen har strävat efter att skapa en organisationsmiljö som karaktäriseras av ett öppet klimat och en strävan efter en plattare organisationsstruktur. Medarbetarna uppmuntras att komma med idéer och förslag som kan användas för att utveckla verksamheten. En viktig del i att säkerställa att så blir fallet är att medarbetarna kan vända sig till vilken behörig chef som helst, utan att ta hänsyn till hierarkiska eller byråkratiska begränsningar. Alla intervjurespondenter beskriver att detta arbete är välfungerande och medarbetarna känner att deras idéer och förslag tas på allvar av ledningen.

Alfas ledningsgrupp har vidare en god förmåga att identifiera och ta tillvara på entreprenöriella möjligheter. Detta är främst ett resultat av den föregående diskussion, då de är öppna inför medarbetares perspektiv samtidigt som resurser finns tillgängliga för att implementera potentiellt lönsamma förslag.

Företaget är kundorienterat, vilket medför att de perspektiv som fångas upp av medarbetare som dagligen är i kontakt med kunderna snabbt kan vidarebefordras och anpassas för att organisationen skall kunna hålla sig uppdaterad gentemot konkurrens och förändringar i omvärldens efterfrågan. Även denna funktion är ett resultat av den öppna organisationsstrukturen.

Alfa är en organisation som är förberedd på snabba förändringar, även då vissa beslut kan medföra negativa konsekvenser. Det faktum att medarbetarna inte ser organisationen som statisk utan snarare i ständig förändringsprocess är huvudsakligen positivt, men kan även vara obekvämt och otryggt.

Anna har skapat en heterogen ledningsgrupp med människor vars kompetenser kompletterar varandras. Det finns dessutom en hög grad av tillit inom gruppen, vilket medför att man kan kommunicera ett enhetligt budskap utåt i organisationen.

6.2 Diskrepans mellan teori och empiri

Alfa har inte tydligt kommunicerat vikten av att företaget anammar ett entreprenöriellt arbetssätt. Även då man inom ledningsgruppen och styrelsen är fullt medvetna om att innovativt arbete är avgörande för både konkurrens- och tillväxtförmåga, så har man inte säkerställt att resten av organisationen har samma kunskap.

Kulturarbetet på Alfa är inget som ledningsgruppen arbetar medvetet med för att underlätta arbetet med CE. Trots detta strävar de efter att säkerställa öppen kommunikation, som i sin tur råkar ge positiva effekter för organisationskulturen. Detta arbete verkar dock snarare bygga på sunt förnuft från ledningens sida än något som underbyggs av teorier eller planerat skapande av en entreprenöriell kultur. Teorin förespråkar dock att ledningen på en medveten nivå bör söka underlag och aktivt arbeta med företagets kultur.

Om en innovativ tanke- och arbetssätt inte integreras och institutionaliseras i organisationen kommer man efter att Vd:n eventuellt lämnar organisationen bli mycket utsatt, eftersom det är hon som står bakom många av Alfas innovativa initiativ. I dagsläget tillhandahåller Alfa dock inte något forum där medarbetare kan tränas och utbildas i entreprenöriellt tänkande. Teorin förespråkar vikten av organisatoriskt lärande som ett led i att utveckla entreprenörskap. Blir lärande ett återkommande moment kan Alfa, med eller utan en entreprenöriell Vd, främja innovation på alla nivåer genom organisationen. Sådana insatser stöds inte på Alfa i dagsläget såtillvida att det inte handlar om vidareutbildning i karriärstegen. Visionsmässan var däremot en bra introduktion till organisationens nya, innovativa förhållningssätt, men effekten är inte ihållande länge nog för att säkerställa att medarbetarna i fortsättningen motiveras till att tänka och arbeta entreprenöriellt.

Teorin menar att motivation är även en viktig komponent i arbetet med CE. Alfa arbetar dock inte med något konkret belöningsystem för att ge medarbetare incitament till att arbeta med entreprenörskap och innovation. Som det ser ut idag är ledningsgruppen bra på att uppmärksamma innovativa prestationer muntligt, men utöver det finns ingen form av belöning.

Alfa tillhandahåller vidare inte några tvärfunktionella forum där medarbetare från olika avdelningar och med olika arbetsuppgifter kan ta del av varandras erfarenheter och även dra nytta av varandras kompetenser för att skapa innovativa lösningar. Att skapa möjligheter för människor att kunna tänka i nya banor och bidra med individuella kompetenser i grupp är ofta avgörande för att innovationer skall kunna utvecklas. Ett sådant forum skulle dessutom kunna fånga upp perspektiv från medarbetare som inte är bekväma att gå direkt och prata med cheferna.

Då organisationen har en historia som karaktäriserats av banbrytande innovationer har man än idag en bild av att det är den typen av lösningar man måste sträva efter att utveckla. Problemet är att möjligheten att implementera stora, revolutionerande innovationer ofta begränsas av

externa omständigheter. Detta kan medföra att organisationens fokus blir felaktigt och att små innovativa lösningar som egentligen varit mer lönsamma hamnar i skymundan.

Alfa har ännu inte definierat mellancheferns roll och funktion i processen med att skapa en platt organisationsstruktur, vilket kan få flera negativa konsekvenser. Först och främst kan en för otydlig mellancheffsfunktion medföra att medarbetare får för oklara direktiv kring vad som skall göras i det vardagliga, operativa arbetet. Om medarbetarna dessutom inte vet när man förväntas vända sig till sin närmsta chef finns dessutom en risk att ledningen blir överösta av förslag och frågor som egentligen hade kunnat stanna på avdelningsnivå.

Kommunikationen och utbytet mellan de olika orterna inom Alfas regionala ansvarsområde och gentemot centralorganisationen är underutvecklad. Det finns få tillgängliga forum där man kan ta tillvara på kollegors erfarenheter och arbetssätt och heller inte något sätt att samköra aktiviteter och därmed dra nytta av stordriftsfördelar på riksnivå.

Ovanstående slutsatser visar att Alfa omedvetet har anammat delar av vad CE-teorin förespråkar, men företaget har inte utvecklat dessa perspektiv fullt ut. Genom att tydligt kommunicera och följa upp att alla Alfas medarbetare verkligen förstår varför entreprenörskap och innovation är viktigt för organisationen, samt tillhandahålla verktyg och forum för utveckling av innovativ kunskap, kan företaget vidareutveckla sina entreprenöriella kompetenser och således även implementera ett arbetssätt som är mer förenligt med CE-teori. I den avslutande delen av arbetet kommer vi därmed rekommendera ett flertal åtgärder Alfa bör beakta om företaget vill utveckla en mer entreprenöriell organisation.

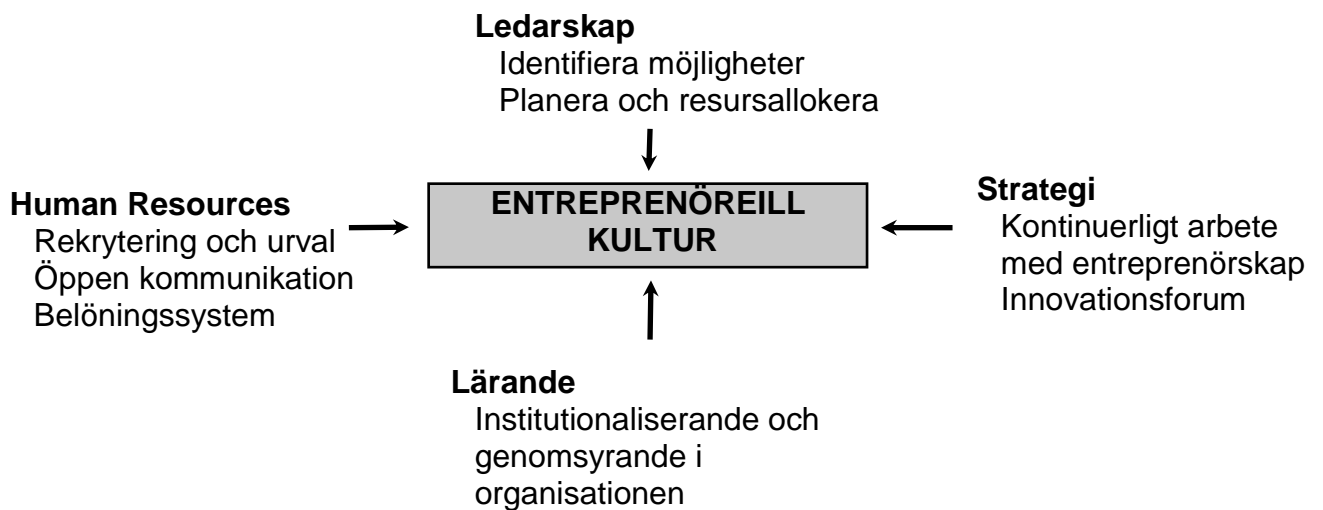
7 Hur kan Alfa bli en mer entreprenöriell organisation?

Alfa arbetar, i enighet med vad som diskuteras i slutsatserna, redan idag med delar av vad den utvalda CE-teorin förespråkar. Arbetet har främst sin utgångspunkt i att ledningsgruppen uppmuntrar öppen kommunikation och bidrag från medarbetarna. Detta förhållningssätt utgör en bra bas för att entreprenörskap skall kunna utvecklas i organisationen. Alfa måste dock ställa sig frågan hur de kan integrera entreprenöriellt arbete i det operativa arbetet, så att innovation blir en självklar och naturlig komponent av företagets vardag. Av denna anledning har vi valt att presentera ett antal övergripande rekommendationer som företaget behöver ta ställning till inom de områden där det råder diskrepans mellan teorin och empirin.

7.1 Utveckla en entreprenöriell kultur

Först och främst bör Alfas ledning fortsätta sträva efter att underhålla det öppna organisationsklimatet. Genom ett sådant förhållningssätt har företaget goda möjligheter att ta del av medarbetarnas perspektiv och använda detta för att förnya och kundanpassa organisationen. Vidare är det viktigt att ledningen, i enighet med vad Anna uttrycker fortsätter med att ”*Walk the talk*”. För att det skall kunna möjliggöras måste de förmedla ett enhetligt förhållningssätt och kommunicera samma information utåt i organisationen. Båda dessa aspekter är redan på ett tillförlitligt sätt integrerade i ledningsgruppens arbete, främst eftersom de känner tillit gentemot varandra och eftersom heterogeniteten bland dem gör att en bred dynamik av perspektiv lyfts fram och behandlas.

Vidare bör Alfa sträva efter att utveckla en entreprenöriell kultur. Den befintliga organisationskulturen har entreprenöriella inslag, men för att företaget skall kunna utveckla sin förnyelseförmåga krävs att de implementerar tydligare sådana. Det är därmed viktigt att företaget skapar en kultur som uppmuntrar kreativitet, skapar passion för innovativa aktiviteter och medför att medarbetare ser det som attraktivt och inspirerande att komma med och driva idéer och frågor. Medarbetarna måste vidare ges frihet att tänka och agera på okonventionella sätt, samt känna att de har utrymme att misslyckas. Det är dessutom viktigt att ledningen förstår att en entreprenöriell kultur inte kan formas över en natt, utan att den växer fram i takt med att den accepteras av organisationen.



4. (Egen modell)

Modellen ovan (se figur 4) beskriver hur Alfa kan gå tillväga för att utveckla en entreprenöriell kultur. Praktiska rekommendationer, som ger potential att bidra till och utveckla en denna är arbete med ledarskap, strategi, HRM och lärande. Alfas främsta förbättringsområden ligger i att utveckla den organisatoriska lärandeförmågan, belöningsystem inom ramen för HRM, förtydliga mellanchefernas roll i entreprenörsarbetet och skapa forum för innovationsarbete, samt förbättra samarbetet inom den regionala organisationen och gentemot centralorganisationen.

7.2 Lärande

Den andra övergripande rekommendationen är att Alfa bör reflektera över hur man vill kommunicera, lära ut och sedermera institutionalisera entreprenöriell kunskap. Denna organisatoriska lärandeprocess tar sin utgångspunkt i att Alfa måste lära sig dra nytta av olika individer och situationer. Företaget är uppbyggt av individer med olika erfarenheter och kompetenser, vilket medför att det är viktigt att försöka ta vara på hela kunskapsmassan.

Vidare är en entreprenöriell vision är inte mycket värd om den inte kan förklaras och förverkligas. Genom lärande kan dock individuell kunskap, i form av intuition, göras explicit så att fler än en person kan ta del av och utveckla den. Är kunskapen fördelaktig för hela organisationen bör den sedermera institutionaliseras (se figur 1 s.15). Det är således viktigt för Alfas organisatoriska förnyelse att man utforskar och lär på nya kreativa sätt samtidigt som man tar vara på det som redan lärts in. Förslag på praktiska rekommendationer för hur detta kan utvecklas ges nedan.

7.3 Belöningsystem

För att skapa incitament hos medarbetare till att arbeta entreprenöriellt och tänka innovativa termer, bör Alfa överväga att implementera ett belöningsystem. Ett sådant bör i enighet med vad teorin förespråkar utformas så att de anställda motiveras till ansträngningen och att belöningen står i proportion till den uppoffring som görs. Det krävs dessutom att ledningen ger tydlig återkoppling genom hela processen.

Ett fungerande belöningsystem skulle hjälpa Alfa att ta vara på de innovativa och entreprenöriella idéer som florerar bland medarbetarna, men som i dagsläget saknar incitament att föra dem vidare, alternativt förverkliga dem. Om medarbetare påtagligt premieras för entreprenöriellt arbete, skulle fler aktivt börja tänka i innovativa termer och vidare också sträva efter att lära sig mer om entreprenöriellt arbete.

7.4 Forum för innovation

Den enskilt viktigaste åtgärden Alfa måste beakta i sitt entreprenörsarbete är att de bör skapa ett innovationsgenererande forum, exempelvis genom kontinuerliga workshops. Om företaget är intresserat av att implementera en entreprenöriell organisation måste de främja tvärfunktionellt arbete, eftersom det är genom sådant medarbetare får möjlighet att dra nytta av andras kompetenser för att lära sig nya saker. Det är alltså ofta genom grupparbete som intuitiv kunskap kan omvandlas till explicit sådan och därmed kan innovativa idéer i tvärfunktionella forum enklare utvecklas till praktiska förslag. Tvärfunktionellt teamarbete är således något som främjar organisationens lärandeprocess.

Vidare kan forumen medföra att Alfa får möjlighet att fånga upp perspektiv från medarbetare som inte är bekväma att gå direkt till ledningen för att ventilera idéer. Då organisationen på så sätt involverar fler medarbetare i innovationsarbetet är det dessutom troligt att de får bättre möjligheter att utöka organisationens övergripande innovationsförmåga.

Genom att skapa en organisatorisk helhetsförståelse för vikten av innovation och entreprenörskap minskar Alfa dessutom sin beroendeställning gentemot Vd:n Anna som den tydligt drivande motorn bakom företagets innovationsarbete. I takt med att medarbetare och chefer utökar sin kunskap kring entreprenörskap blir man allt mindre utsatt då naturliga entreprenörer lämnar organisationen. Detta medför i sin tur att den innovativa utvecklingen inte bygger på enstaka individer utan att processen integreras i Alfas kultur.

Hur ofta sådana forum bör hållas och hur de praktiskt skall genomföras är dock en fråga om resursallokering. Alfas ledningsgrupp måste utvärdera i vilken utsträckning man kan avvara medarbetare från ordinarie arbetsuppgifter för att arbeta i innovationsgenererande forum, samt vilken budget man har möjlighet att avsätta. Om man märker att idéer som framkommer i samband med dessa är lönsamma, är det vettigt att tillhandahålla dem oftare än om arbetet inte genererar några konkreta innovationsförslag. Oavsett är det viktigt att Alfa ledning inser att entreprenöriellt arbete måste vara en levande process och inte enskilda initiativ.

Visionsmässan var således en bra introduktion till hur företaget kan arbeta entreprenöriellt, men för att integrera innovativt arbete i organisationsstruktur och –kultur krävs kontinuerligt arbete.

Vidare finns en poäng med att Alfa inte låter sig begränsas av de avgränsade möjligheterna att utveckla revolutionerande innovationer. Det finns tydliga indikationer på att mindre innovationer, dvs. sådana som man kan ha fullständigt ägandeskap för internt, kan bidra med mycket lönsamhet utan att vara speciellt kostsamma att utveckla och implementera. Både mogenkollot och Magnus inventeringssystem är goda exempel på detta. Av denna anledning bör Alfa huvudsakligen fokusera sitt innovationsarbete på produkter och tjänster som inte är beroende av externa parter.

7.5 Mellanchefernas roll

Ett parallellt förslag till ovanstående är vidare att integrera mellancheferna i de olika tvärfunktionella forumen. Dessa kan antingen ha en uttalad ansvarsroll för olika projekt, eller endast fungera som moderatörer i kommunikationen mellan deltagarna. Genom att aktivera mellancheferna kan Alfa erhålla två positiva effekter av ett agerande. Dels aktiveras mellancheferna i Alfas innovationsarbete samtidigt som de kan användas för att skapa en tillförlitlig struktur och ägandeskap i innovationsforumen.

7.6 Kortare länkar till andra orter

Vidare behöver Alfa bli betydligt bättre på att utnyttja det faktum att dess verksamhetsområde innefattar flera orter med en mängd bostadsrättsföreningar och egna hyresfastigheter. Genom att skapa ett forum där olika avdelningsrepresentanter kan ta del av varandras erfarenheter, eller åtminstone uppmuntra kontaktskapande dem emellan, effektiviseras inte bara det befintliga arbetssättet, utan man får även möjlighet att sprida små, innovativa förslag. Dessa kanske inte påverkar företagens innovationsförmåga i stort, men de kan göra stor skillnad

lokalt. Vidare skulle ett utvecklat samarbete mellan orterna även bidra till att Alfa kan förmedla en enhetligare bild utåt, vilket förbättrar identifieringsmöjligheterna för kunderna.

Avslutningsvis bör Alfa utvärdera hur man i framtiden kan utveckla relationen till centralorganisationen och systerföretagen med säte i resten av landet. Återigen hade ett forum för informations- och erfarenhetspridning kunnat bidra till effektivare strategier och entreprenöriell utveckling. Om Alfa själva tar initiativ till att berätta om de positiva resultat man fått utifrån det egna innovationsarbetet är det möjligt att andra systerföretag kan bidra med sina erfarenheter, eller att någon stimuleras att börja utveckla en egen innovationsstrategi. På längre sikt kan på så sätt såväl Alfas, systerföretagens och centralorganisationens entreprenörsarbete förbättras, vilket i sin tur förbättrar konkurrensförmågan och säkrar den långsiktiga överlevnaden.

8 Hur kan hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer bli mer entreprenöriella?

Som avslutning är det i enighet med syftet viktigt att diskutera hur och varför de erfarenheter som dragits utifrån fallstudien av Alfa ger ett akademiskt bidrag som andra parter än företaget ifråga kan ha intresse att ta del av.

Utifrån studien av fallföretaget går det inte att dra slutsatsen att alla traditionellt hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer kan utvecklas och förnyas genom att tillämpa Corporate Entrepreneurship. Däremot är det rimligt att påstå att liknande organisationer har goda möjligheter att utveckla sitt entreprenöriella arbete genom att beakta vad som förespråkas i CE-teorin och även de konkreta rekommendationer vi gett Alfa utifrån vad som framkommit genom analysen av det empiriska underlaget. Alla hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda organisationer som vill bli mer entreprenöriella kan därför ta hänsyn till eller låta sig inspireras av följande resonemang.

En grundläggande förutsättning för att skapa en entreprenöriell organisation är att företaget skapar ett öppet klimat där medarbetare uppmuntras och ges utrymme att komma med innovativa idéer. För att ett sådant klimat skall kunna skapas bör hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggda företag tona ner toppstyrningen och istället tillvarata perspektiv från den operativa verksamheten. För att medarbetarna överhuvudtaget skall kunna arbeta entreprenöriellt krävs vidare att företaget överbygger flera potentiellt entreprenörshämmande problem. Först och

främst måste man reflektera över hur entreprenöriell kunskap skall kommuniceras, läras ut och sedermera institutionaliseras i medarbetarnas medvetande och i organisationens identitet. För att möjliggöra ett sådant förhållningssätt måste företaget ställa sig frågan hur de kan tillvarata medarbetares olika kompetenser och kvaliteter för att maximera de mänskliga resursernas kollektiva potential.

Vi anser att alla byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggda företag kan få hjälp med ovanstående problematik genom följande praktiska rekommendationer. Säkerställ att medarbetarna får goda incitament att tänka- och arbeta entreprenöriellt genom att tillhandahålla goda belöningsystem och uppmärksamma entreprenöriella prestationer. Vidare måste dessa företag skapa och kontinuerligt arbeta med innovationsgenererande forum där medarbetare och chefer med olika kompetenser får möjlighet att arbeta tillsammans för att lära sig ta del av och utnyttja varandras kompetenser för entreprenöriella ändamål. En avgörande faktor bakom en lyckad utveckling och förnyelse för byråkratiska och hierarkiska företag är att alla medarbetare involveras i det entreprenöriella arbetet. Skall organisationen förnyas krävs att alla ställer sig bakom, känner sig delaktiga i och betydelsefulla för förändringsarbetet.

9 Diskussion

Det finns flera faktorer som naturligt, på grund av omfattning och tillgång till empiri och teori, är potentiellt begränsande för arbetet. Först och främst tåls det att ifrågasätta huruvida det kan anses vara tillförlitligt att studera Corporate Entrepreneurship utifrån ett regionalt företags verksamhet på en enskild ort. Då möjligheten att intervjua företagsrepresentanter annat än i Lund varit begränsad har endast ett perspektiv lyfts fram, vilket medfört att studien inte är heltäckande. Därmed finns möjligheten att, för att få en mer omfattande bild av Corporate Entrepreneurship, göra liknande undersökningar på exempelvis fler orter och branscher, vilket i sin tur hade kunnat leda till att både stärka eller förkasta de slutsatser som dragits i denna uppsats. För framtida forskning hade det alltså varit av stort intresse att göra en mer omfattande studie för att pröva slutsatsernas validitet och reliabilitet ytterligare.

Vidare är det relevant att diskutera huruvida undersökningen hade blivit mer tillförlitlig genom en kvantitativ-, istället för en kvalitativ metod. Exempelvis hade en enkätundersökning eventuellt kunnat täcka fler perspektiv och således gett ett tydligare utfall.

Då vi gjorde urval utifrån de delar av CE-teorin som vi ansåg vara bäst lämpade för uppsatsens syfte, finns möjlighet att vi utelämnade delar som varit mer intressanta och relevanta att undersöka. Detta är något att beakta vid framtida forskning och som kan ses som potentiell kritik till uppsatsen.

Under skrivprocessen har vi strävat efter att förhålla oss objektiva till både teori och empiri för att kunna avsäga oss trovärdighetsproblem i fråga om subjektivt urval. Läsaren bör dock uppmärksammas om att skribenterna är av samma akademiska bakgrund, vilket kan ha bidragit till ett enkelspårigt förhållningssätt.

Vi rekommenderar sammanfattningsvis, för framtida forskning, mer djupgående undersökningar av Corporate Entrepreneurship i byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggda organisationer. I sådana hade förslagsvis studier av före- och efter stadier, samt effekter av aktiva CE-strategier varit av intresse.

Avslutningsvis måste studenter som läst denna uppsats och ämnar genomföra liknande studier vara väl medvetna om den problematik som lätt uppstår då man genomför fallstudier. Det är av stor vikt att det akademiska bidraget inte åsidosätts och även då fallföretaget skall kunna ta del av specifik information så måste denna kunna överföras och appliceras i en mer generell diskussion som är intressant, även för andra parter.

9 Referenser

Alfa (2010) *Årsredovisning*. Lund

Alfas hemsida, 2011-12-08

Abrahamsson, B. & Aarum-Andersen, J. (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB

Barringer (1999) The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic IT Management*, 20(5):421-444

Bassett-Jones, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Blackwell Publishing Ltd*, 14 (2): 169-175

Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Castrogiovanni, G. J. Urbano, D. & Loras J. (2011) Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal Of Manpower*, 32 (1): 34-47

Crossan, M. M. Lane, H.W. White, R. E. (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537

Eriksson, M. G. (2001) *Att skriva litteraturreferenser enligt Harvardsystemet*. Datavetenskapliga institutionen, Skövde Högskola

Ferreira, J. (2002) Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. International Council for Small Business 47th World Conference San Juan Puerto Rico, 2002-06-16 till 2002-02-19 Tillgänglig på internet: <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/kermanshah5.pdf>

Gunnarsson, R. (2002) Validitet och reliabilitet. Tillgänglig på internet: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml>

- Kenney, M. & Bahaudin, M. G. (2007) Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2007-07-01. Tillgänglig på internet: <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/company-structures/13480506-1.html>
- Kuratko, D. F. Morris, M. H. & Covin, J. G. (2008) *Corporate entrepreneurship & Innovation* (2a upplagan). South-Western: Cengage Learning
- Kuratko, D. F. Morris, M. H. & Covin, J. G. (2011) *Corporate innovation & entrepreneurship* (3e upplagan). South-Western: Cengage Learning
- Landström, H. (2008) *Entreprenörskapets rötter* (3e upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Montoro-Sánchez, A & Soriano, D. R. (2011) Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal Of Manpower*, 32 (1) : 6-13
- Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7): 770-791
- Peltola, S. (2011) Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 927: 1-9
- Ramachandran, K. & Devarajan, T. (2006) Corporate Entrepreneurship: How? *The Journal For Decision Makers*, 31 (1): 1-30
- Stevenson, H.H. & Jarrillo-Mossi, J. C. (1986) Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1): 10-23.
- Vroom, V. H. (2011) Yale University. Tillgänglig på internet: <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/4.+Expectancy+Theory> 2011-12-02
- Watson, T. (2006) *Organising and Managing Work* (2a upplagan). Edinburgh Gate: Pearson Essex
- Zimmerman, J. (2010) Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Case Studies*, 6 (5): 77-82

10 Bilagor

Bilaga A Intervjuunderlag – Ledningen

Vill du börja med att presentera dig och hur en vanlig dag ser ut för dig?

Hur arbetar Ledningen med entreprenörskap och innovation?

Hur ser du på Alfas behov av entreprenörskap?

Hur ser organisationsstrukturen ut? (hierarki/platt?)

Hur ser organisationskulturen ut inom Alfa? (entreprenöriella inslag i den?)

Hur arbetar ledning och chefer med att främja entreprenörskap?

Hur ser informationsspridningen ut inom organisationen? Hur ser kommunikationsflödet ut uppifrån/ner och nerifrån/upp? (Workshops, frågelådor, etc.)

Hur arbetar ni med omvärldsanalys?

Hur arbetar Ledningen för att förnya organisationen?

Hur tar ni vara på medarbetares innovativa kompetenser?

Hur ser ni på att entreprenöriellt tänkande kan begränsas av byråkrati?

Hur fattas beslut inom Alfa? Vet medarbetarna vem som är beslutsfattare och vem man ska vända sig till med frågor/idéer/förslag?

Vilken möjlighet har medarbetare/hyresgäster/bostadsrättsföreningar att utveckla och arbeta med egna idéer?

Varför tror du organisationen ser ut som den gör idag?

Hur har Alfa historiskt arbetat med innovation och entreprenörskap?

Vad anser du är Alfa starka respektive svaga sidor?

Har du någonting du vill tillägga som bidrag till diskussionen?

Bilaga B Intervjuunderlag – Medarbetare

Vill du börja med att presentera dig och hur en vanlig dag ser ut för dig?

Hur arbetar ni med entreprenörskap och innovation?

Hur ser du på Alfas behov av entreprenörskap?

Hur ser organisationsstrukturen ut? (Hierarki/platt?)

Hur arbetar ledning och chefer med att främja entreprenörskap?

Hur ser informationsspridningen ut inom organisationen? Hur ser kommunikationsflödet ut uppifrån/ner och nerifrån/upp? (Workshops, frågelådor, etc.)

Hur arbetar ni med omvärldsanalys?

Hur arbetar Alfa för att förnya organisationen?

Hur upplever du Alfa behov av förnyelse?

Hur upplever du att ledningen/ Alfa tar vara på dina innovativa kompetenser?

På vilket sett anser du att ditt arbete påverkas eller begränsas av byråkratin i Alfa? (anser du att Alfa är byråkratisk)

Hur fattas beslut inom Alfa? Vet du vem som är beslutsfattare och vem man du ska vända dig till med frågor/idéer/förslag?

Vilken möjlighet har du att utveckla och arbeta med egna idéer?

Varför tror du organisationen ut som den gör idag?

Hur har Alfa historiskt arbetat med innovation och entreprenörskap?

Vilka är Alfa starka respektive svaga sidor?

Har du någonting du vill tillägga som bidrag till diskussionen?

Bilaga C Intervjuunderlag – Styrelsen

Vill du börja med att presentera dig och hur en vanlig dag ser ut för dig?

Kan du beskriva styrelsens arbete och funktion?

Hur upplever du att Alfa arbetar med entreprenörskap och innovation?

Hur ser du på Alfa behov av entreprenörskap?

Hur upplever du organisationsstrukturen i Alfa? (Hierarki/platt?)

Hur arbetar styrelsen med att främja entreprenörskap?

Hur arbetar ledning och chefer med att främja entreprenörskap?

Hur ser informationsspridningen ut inom organisationen? Hur ser kommunikationsflödet ut uppifrån/ner och nerifrån/upp? (Workshops, frågelådor, etc.)

Hur ser du på Alfas behov av förnyelse?

Hur arbetar styrelsen för att främja medlemmarnas intresse?

Hur fattas beslut inom Alfa? Vet medlemmarna vem som är beslutsfattare och vem man ska vända sig till med frågor/idéer/förslag?

Vilken möjlighet har medlemmarna att utveckla och arbeta med egna idéer?

Hur ser ni på att entreprenöriellt tänkande och vilka är de byråkratiska faktorer som begränsar er?

Varför ser organisationen ut som den gör idag?

Vilka är Alfa s starka respektive svaga sidor?

Har du någonting du vill tillägga som bidrag till diskussionen?