

INTRAPRENÖRSKAPS KOMPASSEN



Rapport 2017
INTRAPRENÖRSKAP



INTRAPRENÖRSKAPS- KOMPASSEN

Intraprenörskapskompassen 2017

Intraprenörskapskompassen utformar, genomför, och kommunicerar årligt återkommande undersökningar av det intraprenöriella klimatet i svenska företag, med ambitionen att öka vår kunskap om intraprenörskap och stärka förnyelsekraften hos svenska företag.

**Forskargruppen bakom
Intraprenörskapskompassen 2017 är
Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen,
och Professor Ivo Zander,
alla vid Företagsekonomiska institutionen,
Uppsala universitet.**

**Forskargruppen önskar tacka
Karl-Adam Bonniers Stiftelse för
finansiering av projektet.**



UPPSALA
UNIVERSITET



KARL-ADAM
BONNIERS
STIFTELSE

© Intraprenörskapskompassen, 2017
ISBN: 978-91-639-5649-2

Författare: Katarina Blomkvist, Philip Kappen, Ivo Zander.
Formgivning: Mario Sierra

Beställning: Intraprenörskapskompassen
Uppsala universitet 751 20 Uppsala
ikompassen@fek.uu.se

Rapporten kan också laddas ned från www.ikompassen.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Intraprenörskap

Hur fungerar intraprenörskapet?

Temperaturen och inriktningen av
intraprenörskapet i svenska företag

Intraprenörskapets förklaringsfaktorer

Sammanfattning och kompassriktning

APPENDIX 1

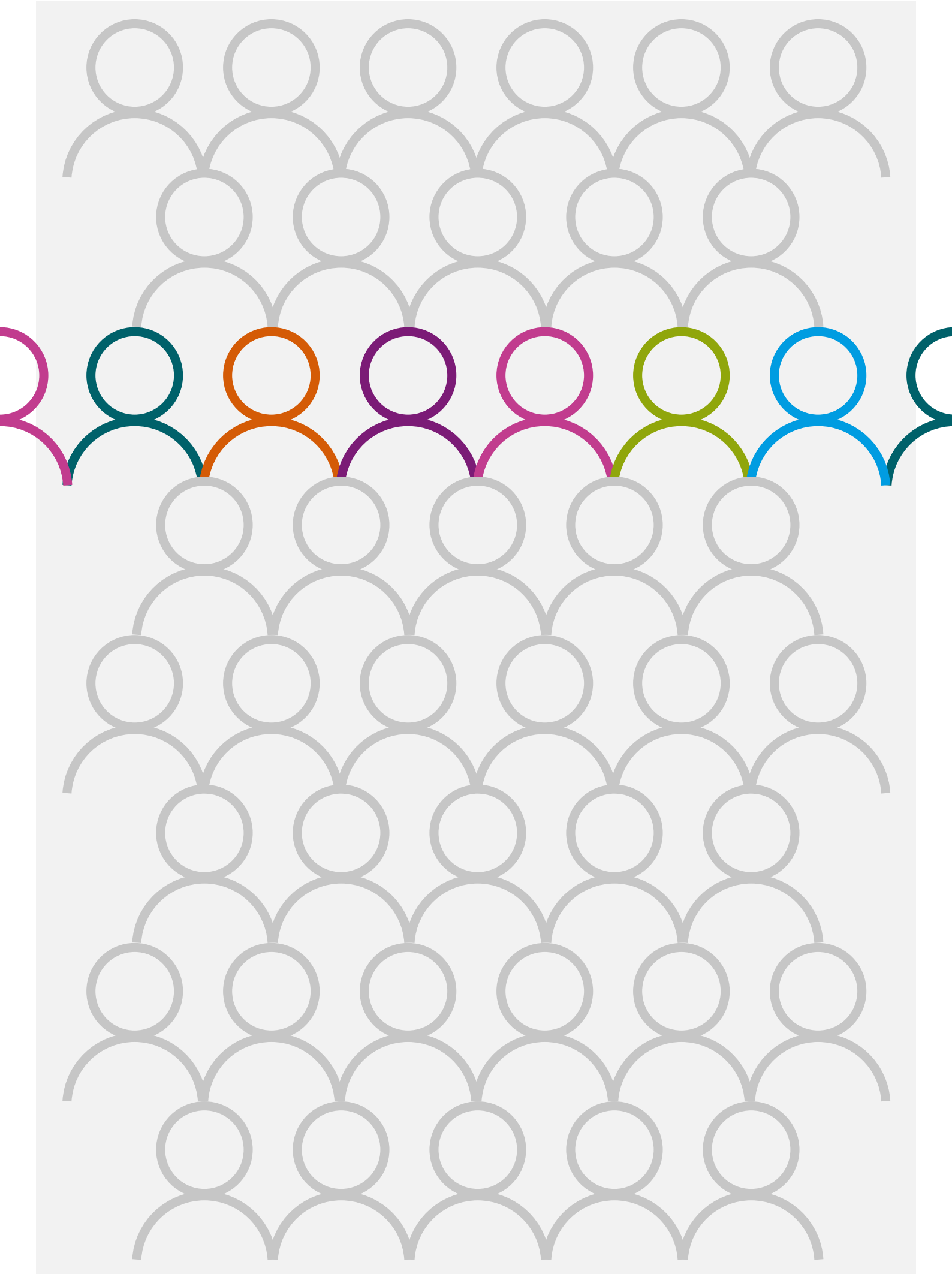
HUR VI HAR ARBETAT

APPENDIX 2

ATTITYDER TILL INTRAPRENÖRSKAP

**Intraprenörskap behandlar frågorna
hur, av vem, och med vilken påverkan
nya produkter och tjänster upptäcks och
lanseras av existerande företag.**


HUR FUNGERAR INTRAPRENÖRSKAPET?	9
Intraprenörskap vs. Entreprenörskap	9
Innovation 2.0	11
Intraprenörskapets paradox	12
RESULTAT 2017	15
Temperaturen och inriktningen av intraprenörskapet i svenska företag	16
Hur många är engagerade i intraprenörskap?	20
1 av 4 jobbar med intraprenörskap inom svenska företag	20
Vem är intraprenören?	21
Hur jobbar intraprenören?	22
Kvinnliga intraprenörer och förebilder	24
De flesta intraprenörer återfinns i företagsledningen	25
Betydelsen av idéer tagna från företagets omgivning	27
Intraprenörskap inom olika branscher	30
Intraprenörskapet i små, mellanstora, och stora företag	35
INTRAPRENÖRSKAPETS FÖRKLARINGSFAKTORER	37
Intraprenörskapets huvudkomponenter och underfaktorer	38
Struktur	39
Rutiner	39
Kultur	40
Hur struktur, rutiner och kultur förklarar graden av intraprenörskap	41
SAMMANFATTNING OCH KOMPASSRIKTNING	45
Appendix 1: Hur vi har arbetat	49
Grundläggande arbete	50
Enkätundersökningen	50
Utformning av semi-kvalitativa intervjuer	51
Workshops	51
Statistisk analys	52
Forskargrupp	53
Appendix 2: Attityder till Intraprenörskap	56



Intraprenörskap...



...eller hur redan etablerade företag skapar och tar tillvara på initiativ till förnyelse, utgör en slumrande och idag underutnyttjad potential i svenskt näringsliv. För att ta vara på morgondagens möjligheter vad gäller nya produkter med högre tjänsteinnehåll, digitalisering, eller nya gröna och sociala lösningar krävs mer än rationaliseringar – det krävs en strategisk syn på intraprenörskap som levererar förnyelse både på bredd och höjd.



en värld av accelererande och ofta oberäknelig teknisk utveckling måste företag kunna leverera en kontinuerlig ström av nya produkter och tjänster. Många ställs också inför mer omfattande strategiska skiften som innebär en omdefiniering av traditionella kärnverksamheter och konkurrensfördelar. En del företag står inför fallande marknadsandelar inom traditionellt starka produktområden och måste ikläda sig nya roller på nya marknader. De företag som tidigare var ledande och drev utvecklingen inom mobiltelefoni, såsom Nokia, Ericsson, Siemens, Alcatel, och Motorola, är idag inom stora segment utbytta mot nya aktörer - Apple, Samsung, Huawei, och ZTE. Ofta sammanfaller förändringen med en utmanande övergång från produkt till tjänsteföretag. Flera svenska företag som idag levererar marknadsledande produkter kommer i framtiden att konkurrera genom att sälja system och tjänster, där dagens hårdvara bara utgör en del av ett större erbjudande. Här finns tydliga exempel såsom Permobil, som går från att vara ett klassiskt, tillverkande ingenjörföretag till ett 'health coach management' företag.

För att klara av denna förnyelse krävs mer än ökade satsningar på forskning och utveckling. Det krävs kunskap och förståelse för vad intraprenörskap är och hur det fungerar. Vem är intraprenören, hur arbetar företag med sin förnyelse, och vilka är intraprenörskapets underliggande drivkrafter? Dessa och andra viktiga frågor måste belysas och besvaras för att kunna vidareutveckla intraprenörskapet bland svenska företag, öka antalet arbetstillfällen och bygga en dynamisk plattform för framtida värdeskapande.

Forskningen om intraprenörskap har under den senaste tiden tagit snabba kliv framåt och bekräftat den viktiga roll som intraprenörskapet spelar för företagets lönsamhet och långsiktiga överlevnad. Inte minst i Sverige, där de etablerade storföretagen fortsätter att stå för en stor andel av den totala sysselsättningen, är intraprenörskapet av direkt avgörande betydelse för tillväxt och fortsatt konkurrenskraft även på nationsnivån. Trots detta finns det stora luckor i den samlade kunskapen om intraprenörer och hur intraprenörskapet fungerar, och många företag känner sig osäkra på hur de ska möta morgondagens teknologiska och affärsmässiga utmaningar.

Syftet med Intraprenörskapskompassen 2017 är att sätta intraprenörskapet i fokus. Genom att samla in data och föra samman företag, intresseorganisationer, politiker och forskare vill vi skapa en bättre förståelse för intraprenörskapet och bidra till att svenska företag kan börja arbeta mer strategiskt med sitt intraprenörskap. Sverige ska vara först med att sätta fokus på detta viktiga område och ligga i topp vad gäller morgondagens förnyelse.

Syftet med Intraprenörskapskompassen 2017 är att sätta intraprenörskapet i fokus.

Hur fungerar Intraprenörskapet?

Intraprenörskap handlar om skapandet av nya produkter och tjänster, ofta i kombination med förnyelse i formen av nya organisatoriska lösningar eller förändringar i företagets strategi.

Inget av detta sker per automatik genom en osynlig kraft som svävar över företaget. Intraprenörskapet kräver intraprenörer, enskilda personer och små grupper av anställda som upptäcker och driver idéer om nya produkter och tjänster, eller ser till att företaget tar sig igenom någon form av organisatorisk eller strategisk förnyelse.

Intraprenörskap vs. entreprenörskap

Intraprenörskap liknar på många sätt entreprenörskap som tar sig formen av nystartade företag. Det handlar om nysatsningar som är genuint osäkra, där det är omöjligt att på förhand komma fram till en objektiv bedömning av projektets potential och framgångschanser. En tumregel säger att bara en av tio nya produkter eller tjänster visar sig bli riktigt framgångsrik. Ändå är det just dessa produkter och tjänster som ligger till grund för företagets långsiktiga utveckling och överlevnad.

Intraprenörskapet innebär i de flesta fall också en lång och mödosam utvecklingsprocess. Även om de flesta ser förnyelse som något positivt är introduktionen av nyheter allt annat än oproblematiske. Nya produkter och tjänster måste visa att de är överlägsna etablerade och därmed redan bevisat fungerande alternativ. I de flesta fall kräver de nya tankebanor, beteenden och rutiner, både hos slutkunder och de olika leverantörer och distributionskanaler som berörs av den nya satsningen. I en del fall tillkommer nödvändiga förändringar i existerande regelverk, standards, eller lagstiftning.

Men intraprenörskapet skiljer sig från entreprenörskapet på tre viktiga punkter. På den positiva sidan finns att intraprenören, i motsats till entreprenören som måste bygga från grunden, kan använda sig av företagets samlade kunskap, resurser och kontakter i utvecklandet av nya produkter och tjänster. Även om det krävs målmedvetet arbete och intern övertalningsförmåga har intraprenören en grundläggande legitimitet att för företagets bästa få använda sig av dessa samlade resurser. Det blir med andra ord lättare att få tillgång till det som krävs för att testa av och även lansera nya produkter och tjänster.

På den mindre positiva sidan, och detta är en bland intraprenörer välkänd bakside av samma mynt, finns det inom redan existerande företag en inbyggd motsättning mellan det etablerade och det nya. Nya produkter och tjänster kräver nästan utan undantag experimenterande och nya tankebanor, beteenden och interna rutiner, vilket står i direkt motsättning till väl inarbetade rutiner och effektivitet i den etablerade verksamheten. I motsats till entreprenören, som i sin idéutveckling inte behöver ta hänsyn till en redan etablerad verksamhet, måste intraprenören genom målmedvetenhet och övertalningsförmåga visa på nyttan av temporär oordning i organisationen för att på lång sikt kunna utveckla företaget vidare. Det handlar i grund och botten om lönsamhet på kort och lång sikt, där de allra flesta företag föredrar att satsa på det gamla och beprövade framför att ta risker med projekt som har en kanske större men mer osäker framtida avkastning.

”Ofta blir man uppslukad av den dagliga verksamheten. Man har inte tillräcklig tid för det nya och utvecklingen. Man frigör sig inte från det dagliga. Vi försöker frigöra oss från det löpande och gamla genom att avsätta tid till det nya. Nytankandet står i konflikt med det dagliga tidsmässigt. Ett problem är att det finns idéer men så skall det göras också.”

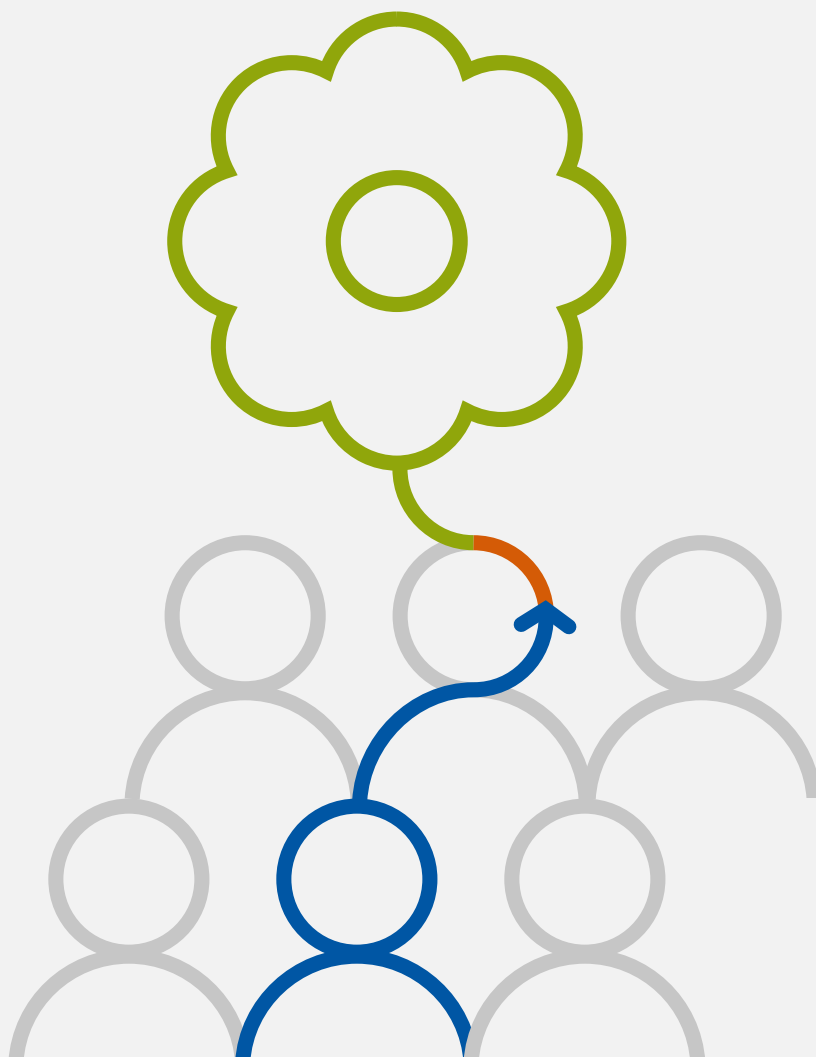
Citat från intervjudelen
med svenska chefer

Det etablerade företagets begränsade spelplan är en tredje punkt där intraprenörskapt skiljer sig från entreprenörskapet. Medan en entreprenör visserligen måste vara förberedd på ett stort antal ”nej” i utvecklandet av sin nya affärsidé, är friheten stor att gå vidare och pröva andra alternativ. För intraprenören är förutsättningarna annorlunda. Introduktionen av en ny produkt eller tjänst kräver acceptans och stöd från flera olika delar av företaget, alltifrån inköps- eller tillverkningsenheter och försäljningsorganisationen, till företagsledningen som beslutar om större investeringar i nya projekt. Ett ”nej” från något av dessa håll gör det mycket svårt för intraprenören att gå vidare med sin idé, då antalet alternativa vägar framåt inom företaget är starkt begränsat. Detta faktum understryker hur skapandet av nya produkter och tjänster i det redan etablerade företaget involverar olika delar och nivåer inom företaget, och samtidigt hur intraprenören i motsats till entreprenören måste kunna hantera en intern och ofta politisk process för att få till stånd en satsning på nya produkter och tjänster.

Innovation 2.0

Att intraprenören måste manövrera sig igenom olika delar och nivåer inom företaget understryker att intraprenörskap handlar om något mer än innovation. Även om det är välkänt att framgångsrik innovation bygger på funktionell integration leder begreppet ofta till tanken om en specifik enhet – typiskt sett en forsknings- och utvecklingsenhet eller en affärsutvecklingsenhet – som ansvarar för företagets innovation. Intraprenörskapet har en mycket bredare bas, då idéer till nya produkter och tjänster kan uppstå och drivas i princip överallt inom organisationen. Detta gör inte innovation och forskning och utveckling ointressant, men understryker hur företaget som helhet utgör grunden och spelplanen för satsningar på nya produkter och tjänster.

En viktig del av intraprenörskapet berör också frågor som inte kan besvaras genom ökade satsningar på forskning och utveckling. Till dessa frågor hör hur företaget kan röra sig från ett renodlat produktfokus mot ett ökande och i vissa fall dominerande tjänsteinnehåll. De omfattar också frågor som införandet av nya affärsmodeller, eller digitaliseringen av företagets produkt- och tjänstererbjudande och organisationen i stort. Alla dessa förändringar kräver att enskilda personer och små grupper av anställda tar ett initiativ och driver det inom och genom den existerande organisationen. Sannolikt återfinns många av dessa personer och grupper utanför forsknings- och utvecklingsenheternas väggar.



Intraprenörskapets paradox

Det är lätt att dra slutsatsen att företag som vill bli mer intraprenöriella ska inrikta sig på att få fram fler intraprenörer. Underförstått i detta ligger att upplevda problem med förnyelsekraften beror på en alltför låg grad av kreativitet bland medarbetarna, men också att fler intraprenörer och ökat experimenterande innebär minskade möjligheter att kunna kontrollera företagets utveckling.

Kreativitet, intraprenörer, och experimenterande är en självklar förutsättning för att nya produkter och tjänster ska komma till stånd inom redan etablerade företag. Samtidigt utgör de bara en del av det större system som på ett regelbundet och förutsägbart sätt bestämmer företagets förmåga att skapa nya produkter och tjänster. Om kreativitet och utfallet av enskilda projekt är svåra att styra och förutse är det också ett system som i högsta grad är påverkbar. Det är denna kombination av kreativitet, systematik, regelbundenhet och påverkbarhet som på företagsnivån gör intraprenörskapet paradoxalt. Det är också kombinationen av systematik, regelbundenhet och påverkbarhet som undersökts i många av de frågor, analyser, och slutsatser som presenteras i denna rapport.

Som ett system kan intraprenörskap beskrivas med ledorden variation, selektion, och retention. Variation handlar om uppkomsten av nya initiativ som testas av bärigheten av nya produkter och tjänster, nya organisatoriska lösningar eller förändringar i företagets strategi. Viktiga frågor som faller under denna rubrik är vem eller vilka som står bakom dessa initiativ, men också om initiativen har sitt ursprung inom eller utanför företagets väggar. Selektion handlar om hur de nya initiativen tas emot av den existerande organisationen och vilken typ av intraprenörskap – gradvis förändring eller mer disruptiv förnyelse – selektionen ger upphov till. Retention, slutligen, handlar om vad selektionen resulterar i. Här omfattar utfallet antingen nedläggning eller fortsatt stöd och utveckling, men det kan också handla om alternativa utfall som t.ex. spin-offs eller försäljningen av licensrättigheter.

STRUKTUR RUTINER KULTUR



Variation, selektion, och retention påverkas alla av de strukturer, rutiner, samt den kultur som råder inom företaget. Till exempel påverkas anställdas vilja att starta nya initiativ av olika former av uppmuntran eller möjligheten att testa av idéer i en särskild affärsutvecklingsenhet. Man vet också att etablerade rutiner för att ta tillvara nya initiativ, som exempelvis processbeskrivningar som kopplar ihop intraprenörer med chefer på mellanchefernivån, har en positiv påverkan på företagets förmåga att ta fram och lansera nya produkter och tjänster. Den kultur som råder inom företaget, till exempel viljan att ligga före konkurrenterna, spelar också en viktig roll för företagets förmåga att förnya sig.

Hur dessa strukturer, rutiner, samt företagets kultur är utformade är påverkbart, vilket gör intraprenörskapet och dess förutsättningar till en strategisk fråga. De företag som förstår hur intraprenörskapet fungerar och arbetar systematiskt med att skapa de rätta förutsättningarna för kontinuerlig förnyelse är också de som är bäst anpassade för konkurrens i en föränderlig omvärld.



VISSTE DU ATT CHEFER I SVENSKA FÖRETAG MED MER ÄN 50 ANSTÄLLDA...

uppger att de framför allt gör följande för att främja intraprenörskap och förnyelse:

OMVÄRLDSBEVAKNING

Svenska chefer finner det viktigt att följa vad som händer i omvärlden. För att lyckas med detta prioriteras internationella resor, mässor, studieresor samt besök hos konkurrenter.



KOMPETENSUTVECKLING

Vikten av att satsa på medarbetare framkommer starkt. Mer specifikt uppmuntras anställda att vidareutbilda sig och att vara delaktiga i utvecklandet av företaget.



LYSSNA PÅ KUNDER

Att lyssna på sina kunder och följa marknaden är viktigt. Rent konkret framkommer det att företag använder sig av enkäter och workshops för detta ändamål.



RESULTAT 2017

Undersökningen av det intraprenöriella klimatet i svenska företag är baserad på en enkätundersökning bland 4 011 privatanställda i företag med tio eller fler anställda, genomförd under perioden 26 april till 11 maj 2017 (för detaljer om undersökningen, se Appendix 1). Den ger en representativ bild av intraprenörskapet i små, mellanstora, samt stora företag, fördelade över en rad olika branscher. Den ger också en bild över hur det intraprenöriella klimatet upplevs bland högre chefer, mellanchefer och medarbetare, samt hur pass stor andel av alla anställda som är aktivt engagerade i intraprenöriella aktiviteter.

Enkätundersökningen kompletteras av 100 semi-kvalitativa intervjuer med chefer i svenska företag med mer än 50 anställda. Utöver ett antal frågor som är gemensamma med huvudenkäten undersöktes frågor som vad företagen gör för att främja intraprenörskapet, hur graden av risktagande har utvecklats under de senaste fem åren, samt vad som hindrar alternativt fördröjer utvecklandet av nya produkter eller tjänster.

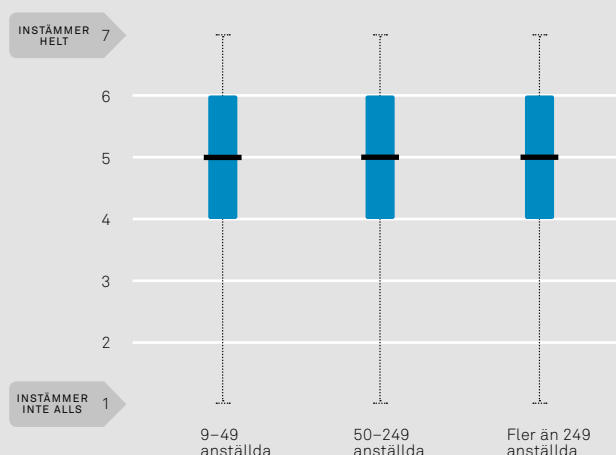
Fokus i Intraprenörskapskompassen 2017 ligger på introduktionen av nya produkter och tjänster samt de underliggande drivkrafterna för intraprenörskap. Framtida rapporter kommer att belysa sambandet mellan intraprenörskap och digitalisering, samt de främsta interna och externa hindren för intraprenörskap som svenska företag upplever.

Temperaturen och inriktningen av intraprenörskapet i svenska företag

Attityden till intraprenörskap i Sverige är allmänt positiv. Merparten av de anställda anser att deras företag är positivt inställt till utvecklandet av nya produkter och tjänster.

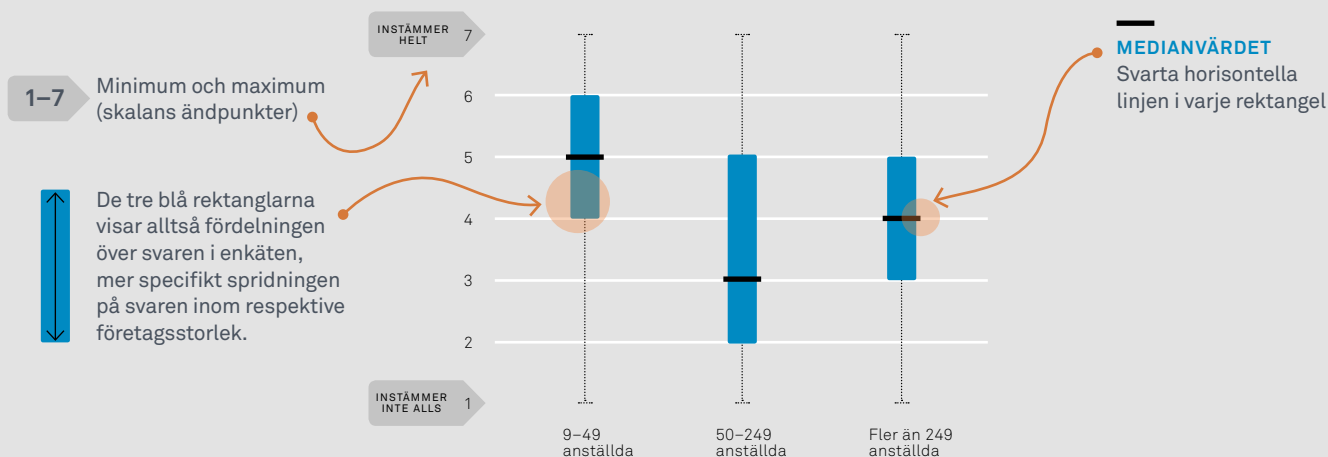
Här kan vi se att medianvärdet är detsamma för de tre grupperna (medelvärdet är också mycket likt för alla tre företagsstorlekar, små 5.2, mellanstora 5.2 och stora 5.4). Vidare är spridningarna på svaren nästan identiska, d.v.s. oavsett företagsstorlek uppfattar anställda på privata företag i Sverige att deras företag ser intraprenörskap som någonting positivt (med ett medelvärde på omkring 5.3 på en 7-gradig skala).

I vårt företag ser man positivt på utvecklandet av nya produkter och tjänster



Så här läser du en BOX-PLOT:

Nedan visas detta i form av en s.k. box-plot, vilken innehåller information om fem värden: medianvärdet (svarta horisontella linjen i varje rektangel), den närmaste undre och övre kvartilen (ytan i varje rektangel) samt minimum och maximum (skalans ändpunkter). De tre blå rektanglarna visar alltså fördelningen över svaren i enkäten, mer specifikt spridningen på svaren inom respektive företagsstorlek.



VISSTE DU ATT CHEFER I SVENSKA FÖRETAG MED MER ÄN 50 ANSTÄLLDA...

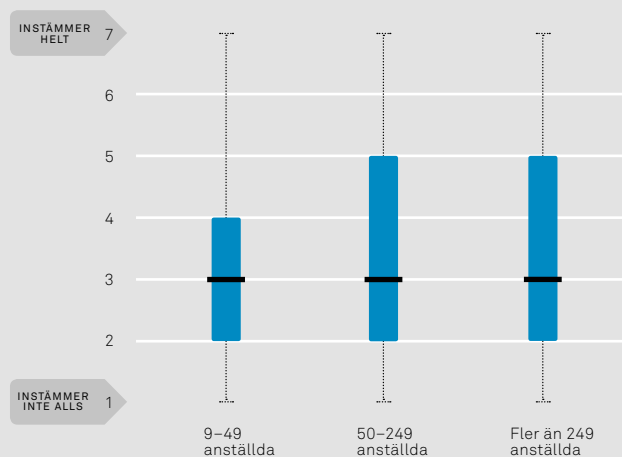
...främst upplever fyra hinder för Intraprenörskap - brist på tid, pengar, kompetens samt byråkrati. Det är svårt att hitta pengar och tid för att satsa på något nytt. Den dagliga verksamheten tar de flesta resurser i anspråk och det krävs både tillit och ekonomi för att experimentera. Vidare betonas svårigheten att hitta rätt personer att anställa, det saknas kompetens på arbetsmarknaden. Slutligen framkommer det att lagar och regler dels hämmar kreativitet dels försvårar tillfälliga satsningar och intraprenörskap.

Ett närbesläktat koncept till förnyelse är risktagande. För att bryta ny mark och öppna upp nya marknader, segment eller teknikområden krävs oftast en relativt hög grad av risktagande.

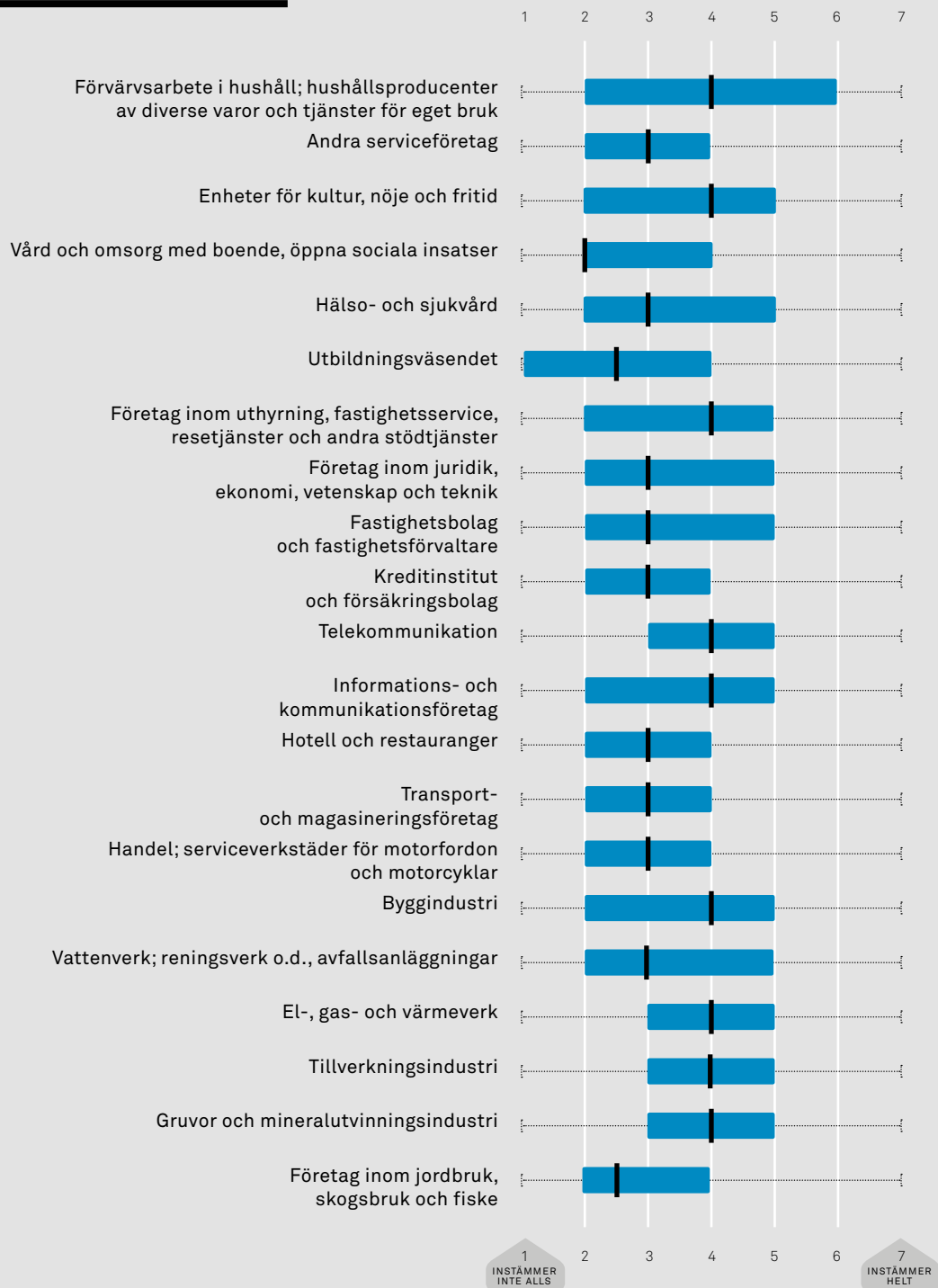
Resultaten visar att det upplevda risktagandet bland svenska företag är relativt lågt. Vidare kan vi se att spridningen på svaren är avsevärt lägre i små företag, där man alltså är förhållandevis ense om att risktagandet ligger på en låg nivå. Tittar vi på hur det ser ut över olika branscher framkommer även här en bild av lågt risktagande. Graden av risktagande anses som relativt låg inom samtliga branscher, särskilt inom vård och omsorg, jordbruksnäringen, samt bland företag verksamma inom utbildningsverksamhet.

”Vi är mindre riskbenägna och det beror på ökad konkurrens – man måste vara säker på att man gör rätt drag.”

Vårt företag kännetecknas av en hög grad av risktagande



Sammantaget signalerar resultaten att den positiva synen på intraprenörskap inte motsvaras av den upplevda graden av risktagande, vilken generellt sett ligger på en relativt låg nivå. Semi-kvalitativa intervjuer på chefsnivå indikerar samtidigt att en förändring kan vara på väg bland de mellanstora och stora svenska företagen. En över de senaste fem åren allt större benägenhet att ta risker kan framför allt tillskrivas ett förändrat konkurrens klimat, nya möjligheter på tjänstesidan, men också en för tillfället positiv lönsamhetsutveckling.



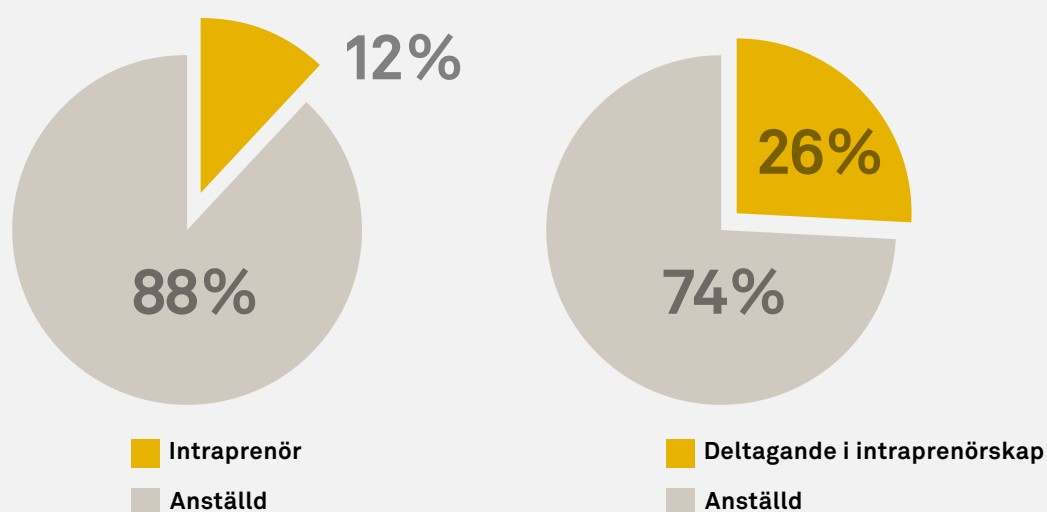
Visste du att chefer i svenska företag med mer än 50 anställda anser att man tar mer risker idag än för 5 år sedan.

Tre anledningar framkommer till varför svenska företag upplever en större benägenhet att ta risker: ökad konkurrens, bättre ekonomi samt stor potential för tjänsteutveckling.

Hur många är engagerade i intraprenörskap?

1 av 4 jobbar med intraprenörskap inom svenska företag

Av de anställda i svenska företag uppger 26 procent att de är aktivt deltagande i utvecklingen av nya produkter eller tjänster. Vidare är det 12 procent som kan definieras som intraprenörer och aktivt leder utvecklingen av nya produkter och tjänster. Dessa siffror visar sig vara relativt konstanta över både företagsstorlek och branscher.

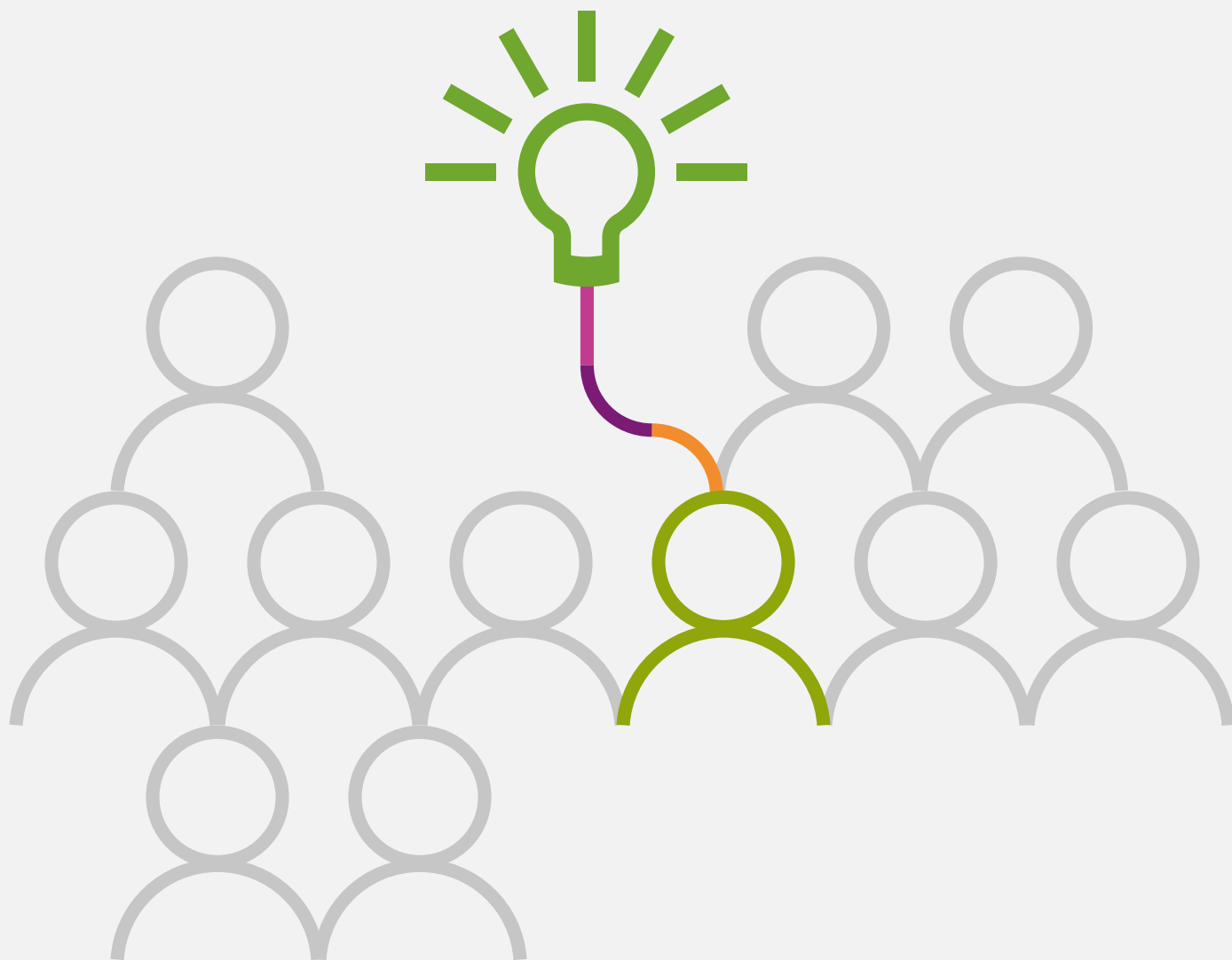


Helt enligt förväntningarna kan man konstatera att den övervägande delen av företagets anställda arbetar med den redan pågående verksamheten. Mot bakgrund av en relativt låg grad av risktagande bland de undersökta företagen kan man vidare anta att en stor del av den intraprenöriella aktiviteten kan hänföras till gradvisa förbättringar eller nya generationer av redan existerande produkter och tjänster. Det visar sig också att de flesta av respondenterna skattar sina företag relativt lågt när det kommer till utvecklingen av nya produkter och tjänster som är banbrytande och nya för världen. Framför allt är det de mindre företagen som anser sig ha svårast med disruptivt intraprenörskap.

Vem är intraprenören?

En faktor som är talande för intraprenörskapet är att de individuella intraprenörerna ofta är anonyma utanför företagets gränser. Detta gör att vi vet lite om dem som generell grupp, hur de arbetar och vad som driver dem att ge det där lilla extra som ligger bakom många av de produkter och tjänster vi dagligen använder oss av.

Utifrån Intraprenörskapskompassens resultat kan vi se att den typiske intraprenören är en man i 42-års åldern. Han har universitetsexamen och jobbar i Stockholm, främst inom branscherna telekommunikation, information och kommunikation samt tillverkning. I företaget återfinns den typiske intraprenören främst i ledningsgruppen och inom arbetsområdena IT och sälj/marknad. Han tillhör även, kanske lite förvånande, den grupp av anställda som har varit en relativt kort tid i företaget, 0–5 år.

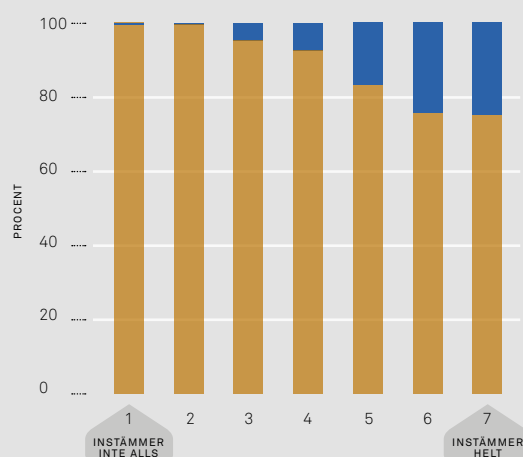


Hur jobbar intraprenören?

De anställda som angett att de aktivt leder utvecklingen av nya produkter och tjänster upplever överlag att de besitter tillräcklig kompetens och förmåga för att inom ramen för sin anställning kunna utveckla en ny produkt eller tjänst. De anser även i högre utsträckning än andra anställda att de har möjligheter att utföra intraprenöriella aktiviteter inom företaget.

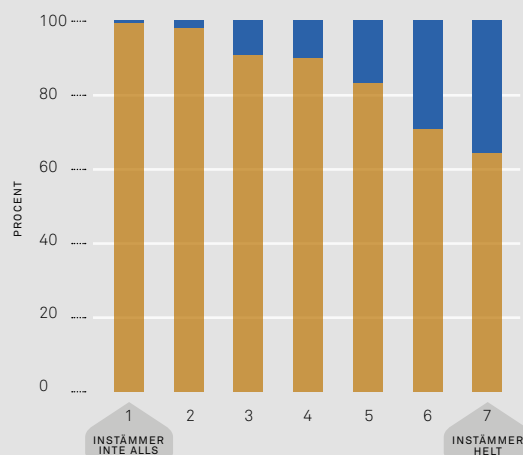
Jag anser mig ha tillräcklig kompetens och förmåga för att inom ramen av min anställning kunna utveckla en ny produkt eller tjänst

Intraprenör
Anställd



Jag har goda möjligheter att inom ramen för min anställning kunna utveckla en ny produkt eller tjänst

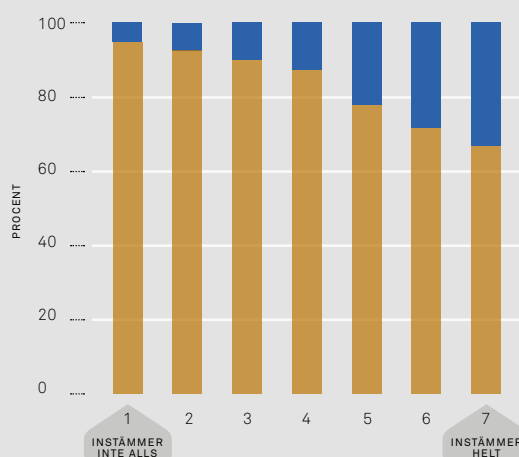
Intraprenör
Anställd



Vidare upplever intraprenörerna i svenska företag i större utsträckning än övriga anställda, och lite paradoxalt, att utvecklandet av nya produkter och tjänster är både standardiserat och flexibelt. Mer specifikt anser intraprenörer i högre grad än övriga anställda att det inom företaget finns formella och standardiserade processer för hur idéer utvecklas till färdiga produkter eller tjänster. Det paradoxala är att de samtidigt upplever att det ges utrymme från företagsledningens sida att tänja på regler och rutiner för att hålla en lovande idé vid liv. Intraprenörers syn på intraprenörskapsprocessen i form av framtagningen av nya produkter och tjänster skiljer sig således signifikant från övriga anställda inom svenska företag.

**Företagsledningen
uppmuntrar innovatörer
att tänja på regler och
rutiner för att kunna hålla
lovande nya idéer vid liv**

■ Intraprenör
■ Anställd



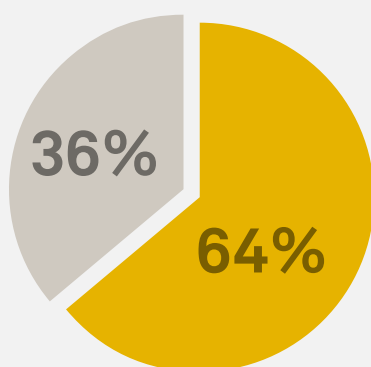
Intraprenörerna anser även i större utsträckning än övriga anställda att det ingår i den intraprenöriella processen att ha flera små och experimentella projekt igång samtidigt. Följaktligen verkar det hos intraprenörerna finnas en högre förståelse för den intraprenöriella processen, d.v.s. att alla idéer inte kommer att kunna utvecklas till färdiga produkter och tjänster, utan att de flesta kommer att selekteras bort under olika utvecklingsstadier.

Kvinnliga intraprenörer och förebilder

Avsevärt fler män än kvinnor leder den förnyelse som pågår inom svenska företag. Bland intraprenörerna som leder utvecklandet av nya produkter eller tjänster är 64 procent män och 36 procent kvinnor. Det är även fler män som deltar i intraprenöriella aktiviteter än kvinnor, 72 procent män och 28 procent kvinnor.

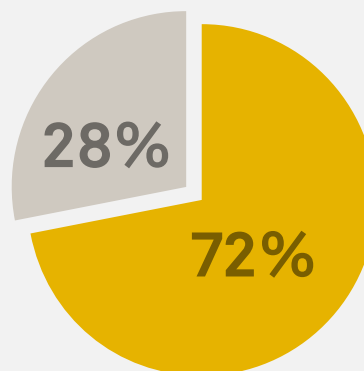
Resultaten visar också att kvinnliga förebilders synlighet inom företagen varierar. Även om det finns både manliga och kvinnliga förebilder vad gäller intraprenörskap så har kvinnor mycket enklare att identifiera kvinnliga förebilder än män. Med andra ord är det kvinnor som leder eller deltar i intraprenöriella aktiviteter i svenska företag framför allt synliga för andra kvinnor. Dessa kvinnliga förebilder återfinns särskilt inom arbetsområdena HR, IT och finans/juridik.

Jag leder för närvarande utvecklandet av en ny produkt eller tjänst i vårt företag



■ Man
■ Kvinna

Jag är för närvarande aktivt delaktig i utvecklandet av en ny produkt eller tjänst i vårt företag



■ Man
■ Kvinna

När det kommer till upplevd kompetens för att kunna utveckla nya produkter och tjänster skiljer det sig mindre mellan män och kvinnor. Inom gruppen intraprenörer är den upplevda kompetensen mycket lika mellan män och kvinnor, det vill säga, både manliga och kvinnliga intraprenörer som leder utvecklandet av nya produkter och tjänster känner sig kompetenta i sitt arbete.

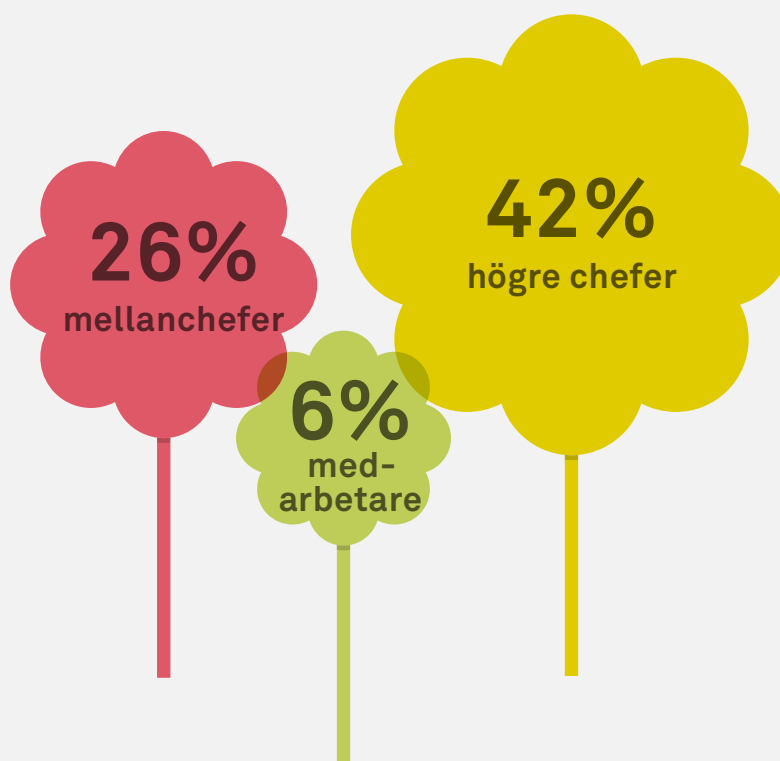
Ser vi däremot på gruppen övriga anställda framkommer en annan bild; här upplever sig kvinnor mindre kompetenta att utföra intraprenöriella aktiviteter än män. Vidare upplever männen i denna grupp att de har bättre möjligheter att kunna genomföra intraprenöriella aktiviteter i företaget.

Den sammantagna bild som framkommer är att det finns systematiska skillnader mellan hur män och kvinnor upplever förutsättningarna och möjligheterna för intraprenörskap i svenska företag, med undantag för hur kompetenta ledande intraprenörer känner sig.

De flesta intraprenörer återfinns i företagsledningen

Intraprenörskap är en process som potentiellt involverar hela företaget, både vad gäller funktion och befattning. Traditionellt brukar man skilja mellan intraprenöriella processer primärt drivna av företagsledningen ('top-down') eller av anställda ('bottom-up').

Resultaten visar att de flesta intraprenörer i svenska företag är högre chefer. 42 procent av de högre cheferna anger att de aktivt leder utvecklingen av nya produkter och tjänster, medan endast 26 procent av mellancheferna och 6 procent av medarbetarna anger att de är ledande intraprenörer. Siffrorna antyder att flertalet av de nya produkter och tjänster som lanseras är resultatet av en 'top-down' process där ledningen spelar en avgörande roll.



Visste du att de flesta chefer i svenska företag med mer än 50 anställda uppger att deras intraprenörskap främst är ett resultat av en top-down process.

Detta resultat är något förvånande och samtidigt mycket intressant. I forskningslitteraturen är den allmänna bilden att de flesta nya idéer har sitt ursprung på lägre organisatoriska nivåer. Dessutom lyfts ofta vikten av mellanchefer fram för att företaget ska uppnå ett levande intraprenörskap, då de har förmågan att röra sig både uppåt och nedåt i organisationen. Att merparten av intraprenörerna inom svenska företag är högre chefer indikerar ett centraliserat intraprenörskap där högsta ledningen sätter agendan för åt vilket håll företaget skall utvecklas.

”Att merparten av intraprenörerna inom svenska företag är högre chefer indikerar ett centraliserat intraprenörskap där högsta ledningen sätter agendan för åt vilket håll företaget skall utvecklas.”

Bryter vi ned resultaten på företagsnivå och bransch ser vi att centraliseringen av den intraprenöriella processen är särskilt framträdande i små och mellanstora företag och inom servicebranscherna. I de stora företagen återfinns vi mer av en 'bottom-up' process. Större företag har även i högre utsträckning speciella enheter för affärsutveckling (67 procent av storföretagen jämfört med 45 procent av mellanstora företag och 26 procent av små företag), vilket gör att initiativ till nya produkter och tjänster kan samlas upp på fler nivåer inom organisationen.

Betydelsen av idéer tagna från företagets omgivning

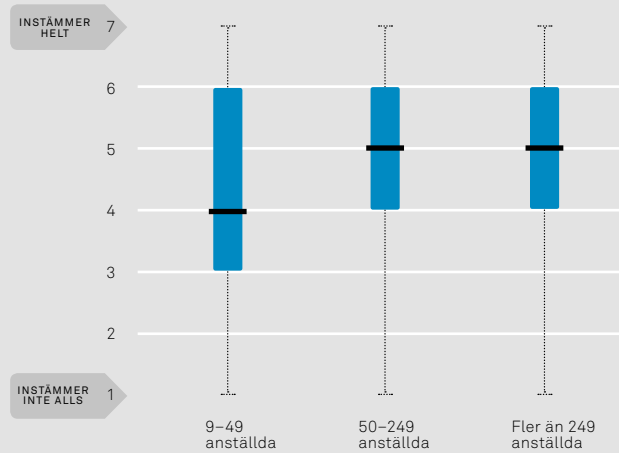
En viktig komponent i ett fungerande intraprenörskap är att det finns ett urval av nya idéer att selektera ibland, samt att dessa har den höjd och bredd som behövs för att ett företag ska kunna förbli konkurrenskraftigt.



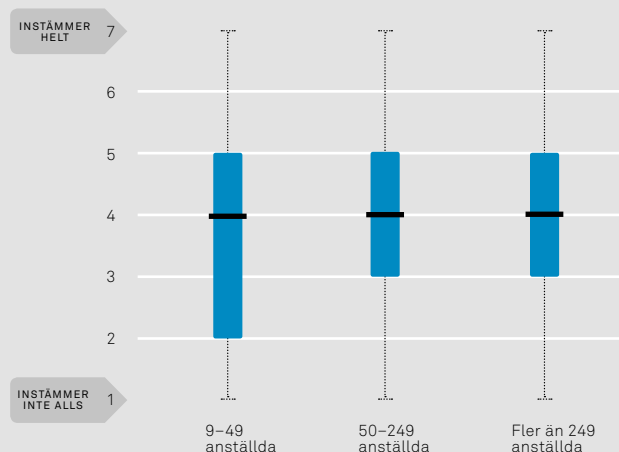
En förnyelseaspekt som ofta lyfts fram inom forskningslitteraturen är vikten av externa samarbeten. Dessa samarbeten kan engagera leverantörer eller kunder men även konkurrerande företag. I mer utpräglade former sker dessa samarbeten genom s.k. öppen innovation. Andra sätt att öka urvalet av nya produkter och tjänster omfattar företagsförvärv och investeringar med riskkapital i nystartade företag. Oavsett formerna för samarbeten ger de tillgång till resurser, kunskap och idéer som positivt påverkar företagets idégenerering och intraprenöriella förmåga.

Av resultaten framgår det tydligt att de flesta nya produkter och tjänster som tas fram av svenska företag utvecklas internt inom företaget. Den uppkoppling som finns till andra aktörer gäller främst samarbeten med leverantörer och kunder. Det som framför allt sticker ut är den förhållandevis låga andelen av nya produkter och tjänster som härstammar från förvärv av andra företag eller investeringar med riskkapital i nystartade företag. Resultaten antyder också att små företag i en mer varierande utsträckning är länkade till externa aktörer i form av gränsöverskridande samarbeten. De mindre företagen uppvisar också, kanske helt i linje med förväntningarna, en lägre grad av förnyelse i form av förvärv av nya bolag samt investeringar med riskkapital i nystartade företag.

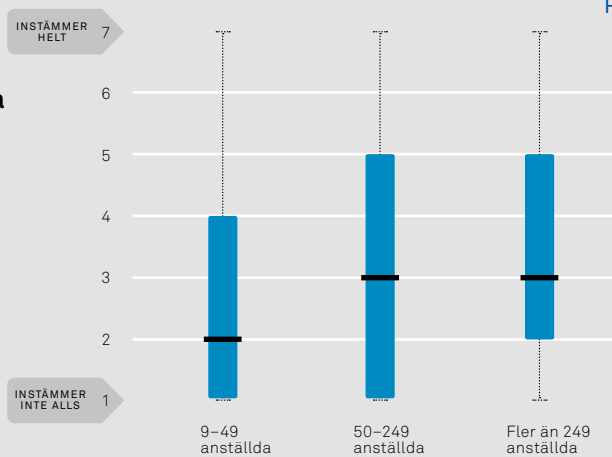
I vårt företag skapas nya produkter och tjänster internt inom företaget



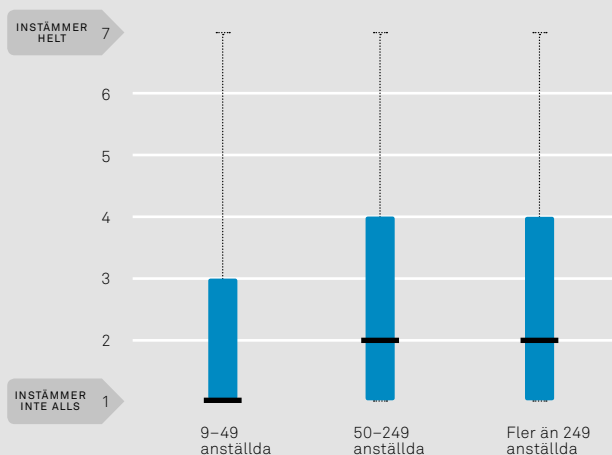
Vårt företag skapar nya produkter och tjänster genom gemensamma projekt med våra leverantörer eller kunder



I vårt företag skapas nya produkter och tjänster genom förvärv av andra bolag

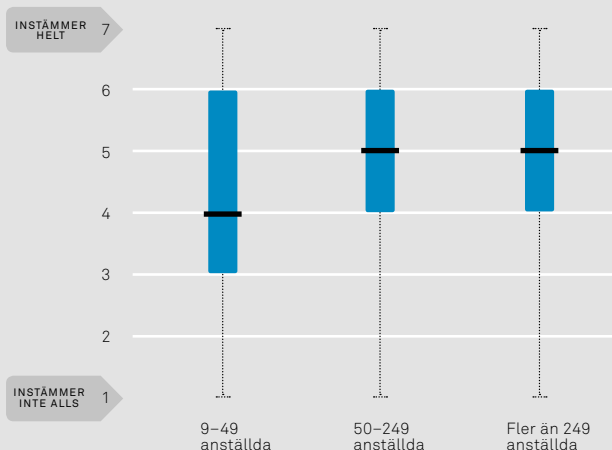


Vårt företag skapar nya produkter och tjänster genom att investera riskkapital i nystartade företag



Ett ytterligare sätt att skapa variation är att rekrytera personal med särskild kompetens inom intraprenörskapsområdet. Här visar sig en tydlig skillnad mellan små och stora företag, där större företag lägger mer vikt på att hitta och rekrytera personal som besitter kompetensen att utveckla nya produkter och tjänster.

Vårt företag lägger särskild vikt på att rekrytera personal med kompetens att utveckla nya produkter eller tjänster



”Vi jobbar aktivt med frågan: hur utvecklar vi nytt och hur vidhåller vi entreprenörskaparandan i företaget, och vi rekryterar personal efter den profilen.”

Intraprenörskap inom olika branscher

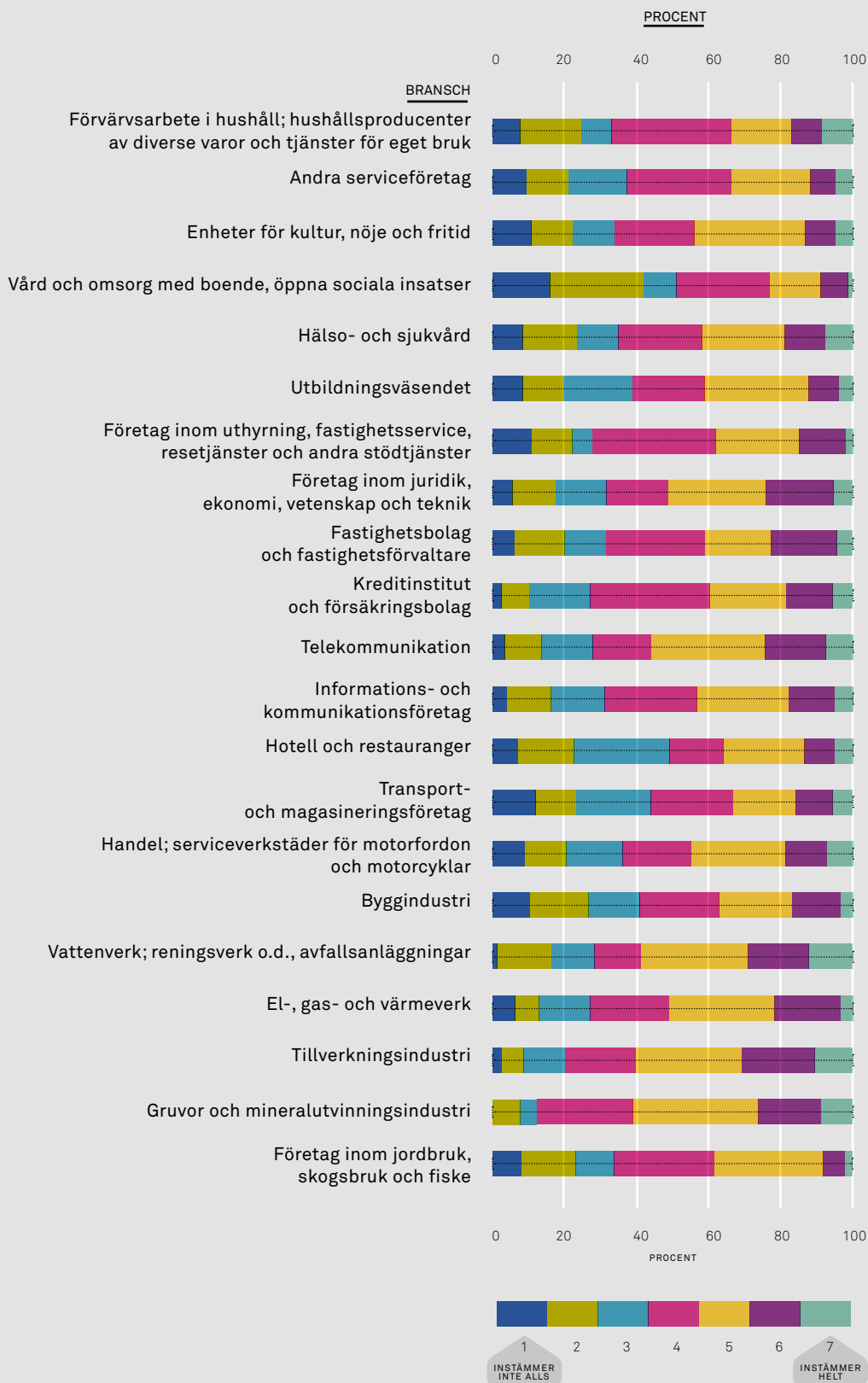
Intraprenörskap återfinns inom alla branscher. Däremot är det betydande skillnader över branscher vad gäller affärscykler och utrymme för nyskapande aktiviteter, vilket påverkar både omfattningen och utformningen av arbetet med intraprenörskap.

I resultaten framkommer relativt tydliga skillnader mellan branscher avseende intraprenörskapets omfattning, form, och förutsättningar. Mer specifikt utmärker sig företag inom tillverkningsindustrin, gruvor och mineralutvinning, telekommunikation, samt vattenrening och avfallshantering genom att deras anställda upplever att företagen är jämförelsevis bra på utveckla nya produkter och tjänster. Vidare anger de även en högre höjd på intraprenörskapet, det vill säga att deras företag utvecklar mer banbrytande och disruptiva produkter och tjänster.

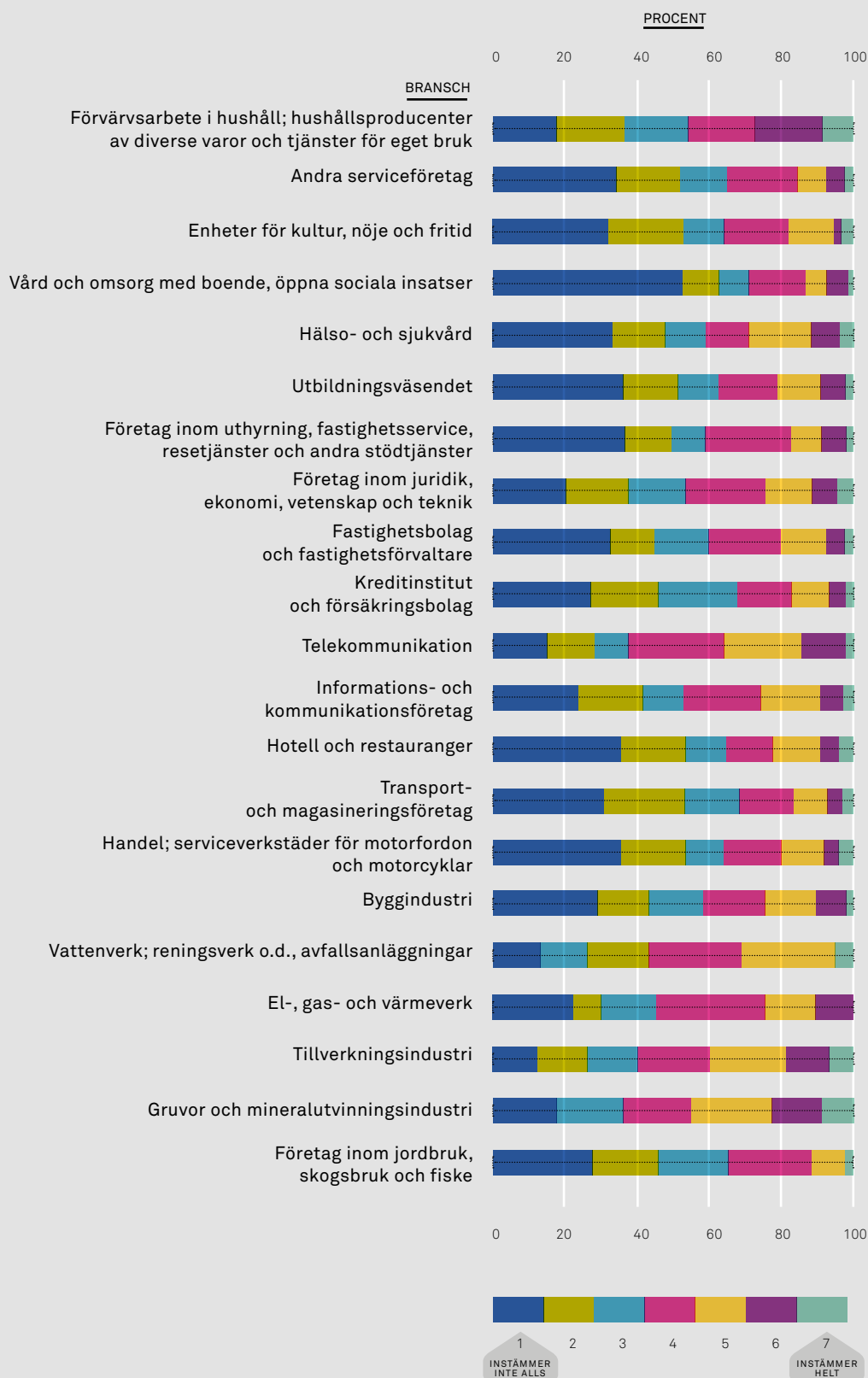
Vi följer här SCBs klassificering av branscher enligt SNI-2007, undantaget verksamhet vid internationella organisationer, utländska ambassader samt offentlig förvaltning och försvar, men med tillägg för hälso- och sjukvård och telekommunikation.



Hur pass bra anser du att ditt företag är på att utveckla nya produkter eller tjänster?



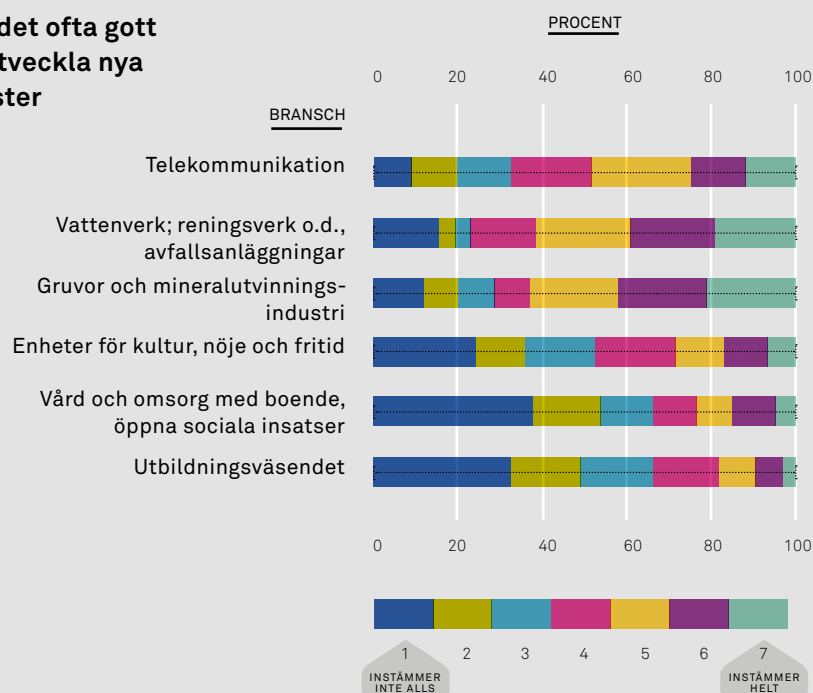
De produkter och tjänster vårt företag utvecklar är ofta banbrytande och nya för världen



En branschjämförelse visar också att de flesta tjänste- och serviceföretag har en mindre tydlig väg för intraprenörskapsprocessen, d.v.s. hur en produkt- eller tjänsteidé färdas genom organisationen från tidigt stadium till lansering. Likaså visar resultaten på skillnader mellan branscher beträffande vem som kommer med initiativ till förnyelse. Här anger exempelvis tillverkningsindustrin att intraprenöriella initiativ är förbehållna en mindre grupp utvalda medarbetare, vilket kan kopplas till mer strukturerade processer för intraprenörskap och därmed även en mer uttalad rollfördelning i förnyelsearbetet.

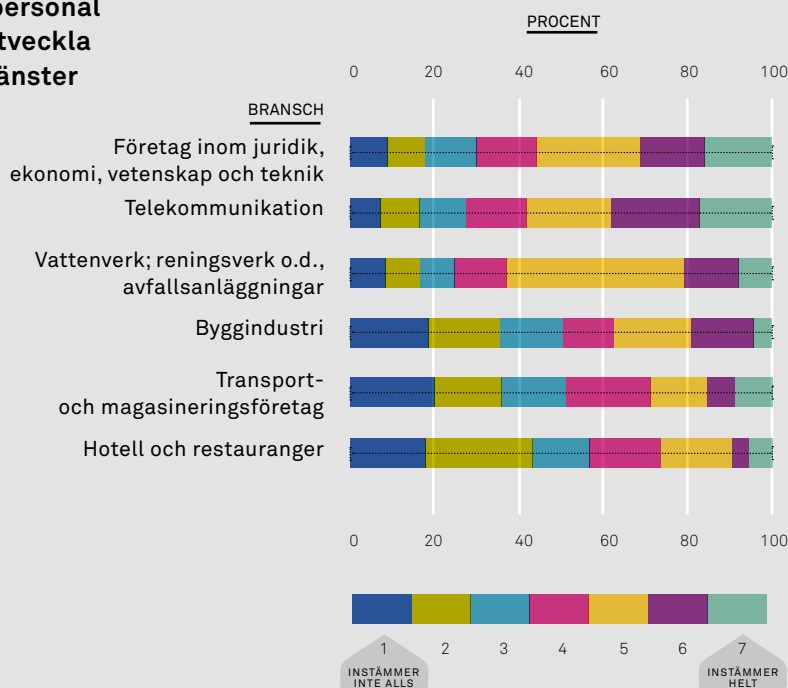
Vidare visar resultaten att de grundläggande förutsättningarna för intraprenörskap skiljer sig åt över branscher. Två av de viktigaste faktorerna för att intraprenörskap ska kunna uppstå är resurser och kompetens. Här kan vi se att det inom gruvor och mineralutvinning, vattenrening och avfallshantering och telekommunikation finns relativt gott om pengar, medan de monetära resurserna är mer begränsade inom utbildningsväsendet, vård och omsorg samt kultur.

I vårt företag finns det ofta gott om pengar för att utveckla nya produkter och tjänster



Beträffande kompetensförsörjning finner vi att man inom vattenrening och avfallshantering, telekommunikation och företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik lägger stor vikt vid intraprenöriell kompetens vid rekrytering, medan det inom bygg, transport, och hotell och restaurang anses vara mindre viktigt.

Vårt företag lägger särskild vikt på att rekrytera personal med kompetens att utveckla nya produkter eller tjänster



Sammantaget visar resultaten att omfattningen av intraprenörskap skiljer sig åt mellan branscher. Vidare finns det tydliga indikationer på att företag i vissa branscher har utvecklat mer formaliserade processer för framtagandet av nya produkter och tjänster än andra. Resultaten antyder också skillnader i förutsättningar och hur man arbetar strategiskt med intraprenörskap, exempelvis genom rekryteringen av personal med intraprenöriell kompetens.

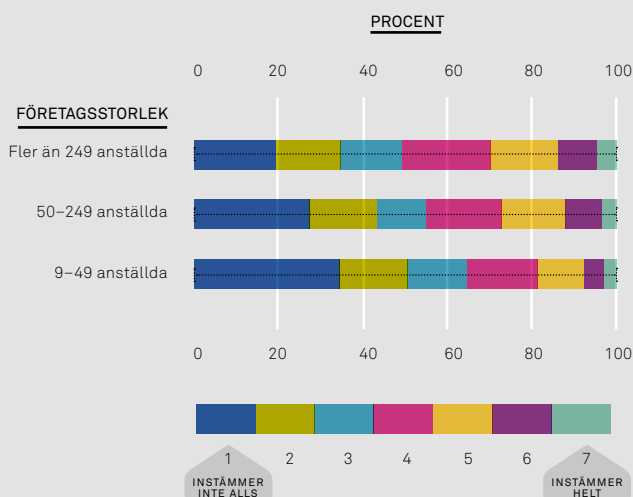
”Den största utmaningen med förnyelse i vårt företag är personalbrist... för lite personal och fel personal.”

Små, mellanstora, och stora företag

Intraprenörskap återfinns i både stora och små företag. Även om dessa företag ibland verkar på samma marknad kan förutsättningarna för ett produktivt intraprenörskap skilja sig åt, eftersom resurser och erfarenhet ofta varierar mellan stora och små företag.

Som tidigare nämnts upplevs intraprenörskap som någonting positivt i svenska små, mellanstora och stora företag, medan det upplevda risktagandet ligger på en lägre nivå. Det skiljer sig dock mellan företagsstorlek beträffande förmågan till disruptiv förnyelse. Anställda i små företag anser att deras företag är mindre bra på att introducera produkter och tjänster som är nya och banbrytande för världen.

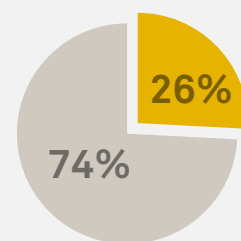
De produkter och tjänster vårt företag utvecklar är ofta banbrytande och nya för världen



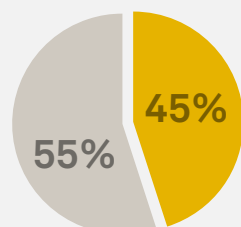
Bland de större företagen återfinns också ett större antal speciella enheter, såsom exempelvis inkubatorer eller affärsutvecklingsenheter, för utvecklandet av nya produkter och tjänster. Upplåtandet av dessa speciella enheter är ofta ett sätt att främja och stödja mer disruptivt intraprenörskap, då dessa enheter ofta samlar upp nya och annorlunda idéer och låter dem utvecklas i en skyddad miljö. Avsaknaden av krav på omedelbar marknadsframgång eller avkastning innebär att mer svårbedömda och disruptiva idéer ges bättre chanser att växa till sig och överleva inom organisationen.

”Den största utmaningen i vårt företag för att ha ett levande intraprenörskap är att det är snålt om resurser och tid. Vi måste prioritera tid - extremt viktigt.”

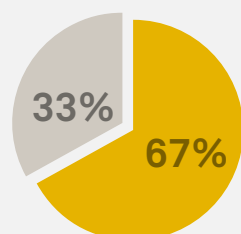
Anställda i stora företag upplever samtidigt en högre grad av tidspress än anställda i små företag. De anser även i större utsträckning att deras arbetsbörda har hindrat dem från att utveckla nya produkter och tjänster. Dock skiljer det sig inte mellan anställda i små, mellanstora och stora företag vad gäller rädslan för att misslyckas med nya produkter eller tjänster. Resultaten visar att rädslan för att misslyckas med introduktionen av intraprenöriella idéer ligger på en relativt låg nivå. Oräddhet inför misslyckanden är enligt tidigare forskning mycket viktigt för att anställda ska våga ta initiativ och mobilisera resurser för sina förslag eller nya idéer. Med andra ord är bilden av förutsättningarna för uppkomsten av intraprenöriella aktiviteter positiv, undantaget den tidsbrist som upplevs i större företag.



9-49 anställda



50-249 anställda

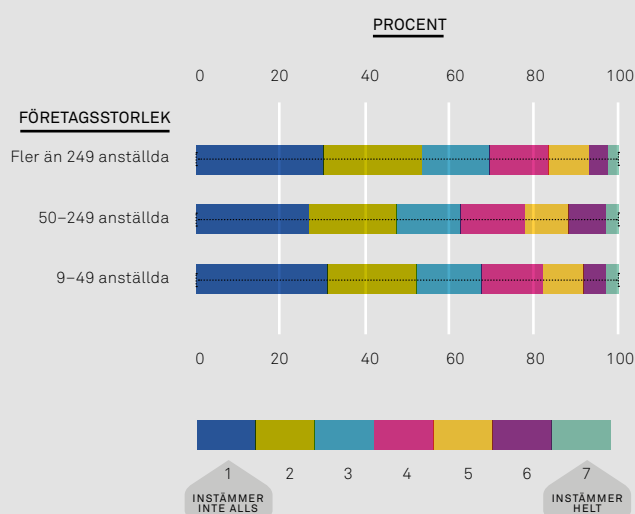


Fler än 249 anställda

I vårt företag finns det en separat enhet vars huvuduppgift är att utveckla nya produkter och tjänster

■ Ja ■ Nej

Jag upplever en rädsla för att misslyckas hindrar mig från att inom ramen för min anställning utveckla en ny produkt eller tjänst



INTRAPRENÖR- SKAPETS FÖRKLARINGS- FAKTORER

Hur fungerar det system som avgör företagets förmåga att lansera nya produkter och tjänster och kan det påverkas på ett strategiskt sätt?

Tidigare forskning har identifierat tre huvudkomponenter som påverkar företagets förnyelseförmåga - struktur, rutiner och kultur. Dessa tre komponenter kan i sin tur delas upp i ett antal underfaktorer, men det har hittills saknats undersökningar som tar ett helhetsgrepp och undersöker hur och i vilken utsträckning dessa faktorer kan förklara dels företagets allmänna förmåga att utveckla nya produkter och tjänster, dels förmågan att utveckla produkter och tjänster som också är banbrytande och nya för världen.

Med underlag i de frågor som ingått i enkätundersökningen har vi i Intraprenörskapskompassen utvecklat mått på de faktorer som faller under komponenterna struktur, rutiner och kultur, och ställt dessa mot företagets upplevda förnyelseförmåga (för ytterligare detaljer kring operationaliseringen av måtten, se Appendix 1). Resultaten visar att graden av påverkan varierar mellan de olika faktorerna, men också att den allmänna förmågan att utveckla nya produkter och tjänster och den mer specifika förmågan att utveckla mer disruptiva produkter och tjänster drivs av en delvis annorlunda uppsättning faktorer.

Intraprenörskapets huvudkomponenter och underfaktorer



INTRAPRENÖRSKAPETS HUVUDKOMPONENTER OCH UNDERFAKTORER

Struktur

Företagets struktur bestämmer bland annat fördelningen av uppgifter som ska genomföras, hur dessa uppgifter koordineras, samt övervakningen av hur de organisatoriska målen uppfylls.

Ett vanligt förekommande sätt att se på struktur är hur decentraliserad organisationen är och hur mycket självbestämmande de anställda har över sina arbetsuppgifter. För Intraprenörskapskompassen använder vi måttet decentralisering för att fånga graden av upplevt självbestämmande. Måttet innefattar frågor som t.ex. ”Jag känner att jag är min egen chef och att jag inte behöver dubbelkontrollera mina beslut med andra” och ”Jag har stor frihet att bestämma hur jag lägger upp min arbetsdag”.

Vidare kan man dela in koordinering och övervakning i formell och informell styrning. Formell styrning grundar sig på hårda värden som resultat och prestation, medan informell styrning är styrning av verksamheten genom gemensamma värderingar och normer, även så kallad normativ styrning. Koordinering och övervakning av företagets verksamhet undersöktes med två mått. Formell styrning omfattar frågor som ”Jag får prestationsbaserad belöning på mitt arbete” och ”Min chef ger mig extra erkännande om min arbetsprestation är mycket bra”. I måttet informell styrning ingår frågor som ”I mitt företag visar företagsledningen stort intresse för utvecklandet av nya produkter och tjänster” och ”Vårt företag lägger särskild vikt på att rekrytera personal med kompetens att utveckla nya produkter eller tjänster”.

Rutiner

Ett företags rutiner kan beskrivas som repetitiva mönster i hur arbetet utförs. De beskriver bland annat hur företaget på ett systematiskt sätt anpassar sig till och skapar förändring, och hur kunskap överförs mellan individer och organisatoriska enheter.

För att fånga de rutiner som handlar om företagets förmåga att anpassa sig till och skapa förändring använder vi tre mått. Formalisering mäter huruvida det finns en tydlig väg för hur idéer konkretiseras till nya produkter och tjänster, och innefattar frågor som ”I vårt företag finns det en formell och standardiserad process som beskriver hur projekt går från idé till färdig produkt eller tjänst”. Måttet ledningsstöd reflekterar specifikt företagsledningens engagemang i processen, med frågor som ”Företagsledningen uppmuntrar innovatörer att tänja på regler och rutiner för att kunna hålla lovande nya idéer vid liv” och ”Mitt företag stödjer många små och experimentella projekt samtidigt som man förstår att några av dessa utan tvekan kommer att misslyckas”. Tidstillgång mäter i vilken utsträckning rutinerna för förändring tillåts att aktiveras. Måttet omfattar frågor som t.ex. ”Jag känner att jag alltid arbetar under tidspress”.

Kultur

Företagskultur kan beskrivas som det sociala limmet i en organisation, d.v.s. de kollektiva värderingar, normer och principer utifrån vilka de anställda agerar.

Tidigare forskning inom intraprenörskap har främst belyst vikten av en omfattande kultur där alla känner sig inbjudna att bidra till den intraprenöriella processen. En omfattande kultur innebär också ett beteende av att hjälpa varandra och inte fördöma misslyckanden. En ytterligare sida av företagskulturen har att göra med målbilder, d.v.s. förekomsten av visioner och förebilder som bidrar till utveckling och framgång.

För att mäta företagskulturen använde vi oss av två mått. Måttet omfattande kultur omfattar bland annat frågorna "I vårt företag är vi förlåtande ifall någon misslyckas med sitt arbete" och "I vårt företag finns en kultur av att hjälpa andra anställda med sitt arbete". Ambitiös kultur fångar upp strävan mot förnyelse i företaget med frågor som "I vårt företag ser man positivt på utvecklandet av nya produkter och tjänster" och "I vårt företag är vi måna om att alltid ligga ett steg före våra konkurrenter".



Hur struktur, rutiner och kultur förklarar graden av intraprenörskap

Hur pass väl förklarar då faktorerna som ingår i företagens struktur, rutiner och kultur förmågan att utveckla nya produkter och tjänster?

Resultaten kan förenklat sammanfattas med hjälp av nedanstående figur. De faktorer som är grönmarkerade har en statistiskt signifikant och positiv påverkan på förnyelseförmågan i form av utvecklandet av nya produkter och tjänster. Gråmarkering visar de faktorer för vilka ingen statistiskt signifikant påverkan kan konstateras, varken positiv eller negativ; deras påverkan på företagets förnyelseförmåga är alltså begränsad. De rödmarkerade faktorerna har en statistiskt signifikant men negativ effekt på företagets förmåga att utveckla nya produkter och tjänster.

Resultaten visar att företag som är decentraliserade, använder sig av informell styrning, har formaliserat rutinerna för framtagandet av nya produkter och tjänster, inkluderar ledningsstöd i den intraprenöriella processen, samt har byggt en ambitiös och framåtsträvande kultur är bättre på intraprenörskap än andra. Samtidigt har en av faktorerna, tidstillgång, en direkt negativ påverkan på företagets förmåga att utveckla nya produkter och tjänster.



När samma faktorer påverkan på företagets förmåga att skapa produkter och tjänster som också är banbrytande och nya för världen undersöks visar sig två intressanta skillnader. Medan faktorerna decentralisering, informell styrning, formalisering av rutinerna för framtagandet av nya produkter och tjänster, ledningsstöd i den intraprenöriella processen, samt en ambitiös kultur behåller sin positiva och statistiskt signifikanta påverkan, har tidstillgång inte längre någon signifikant negativ effekt. Mest intressant är kanske den andra iakttagelsen att en omfamnande kultur har en statistiskt signifikant men negativ påverkan på företagets förmåga att introducera banbrytande och mer disruptiva produkter och tjänster. En omfamnande kultur kan innebära många andra fördelar för företagets verksamhet, men resultaten visar att den begränsar möjligheterna att genomföra en mer omfattande förnyelse av den existerande produkt- och tjänsteportföljen.



Det kan också vara värt att ytterligare kommentera de faktorer som, lite i motsats till förväntningarna, inte visar sig ha någon statistiskt säkerställd påverkan på företagets förnyelseförmåga. Formell styrning genom prestationsbaserad belöning eller ökad uppmärksamhet i den organisatoriska hierarkin har ingen större påverkan, oavsett om det handlar om företagets förmåga att ta fram nya produkter och tjänster eller den mer specifika förmågan att skapa banbrytande och disruptiv förnyelse. Den rollen spelas istället av informell styrning som omfattar intresse för och uppmuntran till förnyelse från mellanchefer och företagsledningen.

Det talas ofta om vikten av att företagets anställda ska uppleva en öppen och informell företagskultur där resurser och kunskap delas och finns tillgängliga för alla. För företagets förnyelseförmåga betonas att de anställda ska våga testa idéer till nya produkter och tjänster utan att vara rädda för misslyckanden samt att de på olika sätt ska bistå och utveckla varandra. Våra resultat visar dock att en företagskultur primärt baserad på öppenhet saknar effekt på förmågan att ta fram nya produkter och tjänster. Tvärtom har den en statistiskt signifikant och negativ effekt på företags förmåga att ta fram produkter och tjänster som är banbrytande och nya för världen. Istället finner vi att företag som har en ambitiös företagskultur är bättre på att utveckla nya produkter och tjänster - företag med tydliga intraprenöriella förebilder och en målbild av att vara ledande på marknaden har alltså en högre grad av förnyelse än andra.

Sammantaget understryker resultaten bilden av företaget som ett system av faktorer som på ett regelbundet och förutsägbart sätt bestämmer förmågan att skapa nya produkter och tjänster. Det är samtidigt ett system som kan påverkas, vilket gör intraprenörskapet till en strategisk fråga – de företag som arbetar aktivt och målinriktat med struktur, rutiner och kultur är också de företag som har bäst möjligheter till fortsatt utveckling och överlevnad på en föränderlig och konkurren utsatt marknad.

SAMMANFATTNING OCH KOMPASS- RIKTNING

Intraprenörskap är en alltför ofta dold förmåga som måste synliggöras, analyseras och förbättras för att svenska företag ska kunna fortsätta att utvecklas. Snabba och återkommande teknikskiften och förändringar i samhälle och miljö i stort gör att företagen står inför stora utmaningar, till exempel vad gäller utvecklandet av produkter med högre tjänsteinnehåll, digitalisering, eller nya gröna och sociala lösningar.

Vi vet att denna förändringsresa har börjat och att de företag som kommer att överleva omställningen är de som har ett levande intraprenörskap, d.v.s. förmågan att ta tillvara de intraprenöriella initiativ som finns inom organisationen och skapa värde av dem.

Vi vill med Intraprenörskapskompassen förmedla vikten av intraprenörskap samt synliggöra de strategiska redskap som finns att tillgå för att på ett systematiskt sätt mäta, utvärdera och förbättra förnyelsekraften i svenska företag. Ökade kunskaper om intraprenörskap bygger en plattform för fortsatta diskussioner och ger en kompassriktning för framtida aktiviteter, både bland enskilda företag men även för svenskt näringsliv i stort.

Resultaten från denna första Intraprenörskapskompass kan sammanfattas i ett antal slutsatser och inledande reflektioner kring den fortsatta utvecklingen av intraprenörskapet i svenska företag.

Oavsett företagsstorlek och branschtillhörighet borde en högre grad av risktagande vara påkallad. Detta speciellt i beaktande av de mer omfattande skiften som är att vänta inom svensk industri, där företag kommer att behöva sätta etablerad teknik och produkter i nya affärsmässiga sammanhang.

Den bild av intraprenören som framträder återspeglar en relativt liten och homogen grupp av anställda, framför allt på ledande befattningar i företagen. Den samlade bilden visar på många möjligheter att bredda och utöka den grupp som aktivt leder förnyelseaktiviteter inom de svenska företagen till att omfatta fler anställda, på fler organisatoriska nivåer och i fler branscher.

Det finns en stor potential för företag att utöka andelen kvinnor som är både delaktiga i och aktivt driver intraprenöriella projekt, dels genom att få fler kvinnor att lita på sin kompetens och på så vis öka sina möjligheter att bidra till ett levande intraprenörskap, men även genom att se över och eliminera strukturella hinder för kvinnor att genomföra sina idéer inom företagen.

Sammantaget pekar resultaten för förnyelse genom gränsöverskridande samarbete att det finns en särskild förbättringspotential bland små och mellanstora företag, men även att de kan arbeta mer proaktivt med förnyelse via anställning av personer med intraprenöriella erfarenheter. Båda faktorer är av vikt för att företagen ska kunna skapa den variation av idéer som behövs för ett mer dynamiskt intraprenörskap.

Det skifte vi ser inom svensk industri, där många företag går ifrån tillverkande företag till tjänsteföretag, får en intressant bakgrund i de branschspecifika förutsättningarna för intraprenörskap. Om företagen i en allt högre utsträckning rör sig mot ett ökat tjänsteinnehåll innebär det också att de rör sig mot en mindre formaliserad och av allt av döma annorlunda intraprenöriell process. Fortsatta studier av hur och varför förutsättningarna för intraprenörskap skiljer sig mellan företag i produkt- och tjänstebranscher framstår som en god investering inför framtiden.



Från de intervjuer som genomförts med högre chefer på svenska företag med fler än 50 anställda framkommer att de största hindren för intraprenörskap är brist på tid, pengar och kompetens, samt byråkratiska lagar och regler som hindrar kreativitet. Trenden av ökat risktagande över den senaste femårsperioden är mycket positiv, då den samlade riskbenägenheten bland svenska små, mellanstora och stora företag ligger på en relativt låg nivå.

De mätinstrument som Intraprenörskapskompassen tagit fram och även undersökt statistiskt visar på ett flertal faktorer som enskilda företag kan arbeta med för att utveckla sin förnyelsekraft i positiv riktning. Generellt sett kännetecknas ett levande intraprenörskap av:

- En decentraliserad företagsstruktur där anställda ges utrymme att ta egna och oberoende initiativ.
- En företagsstruktur och rutiner där mjuka värden såsom intresse och uppmuntran från mellanchefer och företagsledningen styr.
- Formaliserade rutiner för variation och selektion som tydliggör processen från tidig idé till färdig produkt eller tjänst.
- En ambitiös företagskultur som omfattar tydliga intraprenöriella förebilder samt en gemensam målbild om att vara bättre än konkurrenterna.

APPENDIX 1

HUR VI HAR ARBETAT



Framtagandet av de frågor som ingår i Intraprenörskapskompassen baserades på en vetenskaplig, ingående litteraturstudie av 281 forskningsartiklar inom intraprenörskapsområdet.

Litteraturstudien utgick från en definition av intraprenörskapsforskning som ”forskning som söker att förklara hur, med vems hjälp, och med vilka effekter nya produkter och tjänster, organisatoriska strukturer, rutiner, och processer, eller strategier upptäcks och exploateras av redan etablerade företag”. Den täcker och kartlägger vad som är känt inom samtliga delar av intraprenörskapet sett ur ett variation, selektion, och retentionsperspektiv.

Litteraturstudien identifierade flertalet av de enkätfrågor som ligger till grund för denna rapport. Flertalet av dessa frågor har genomgått grundliga tester och är väl förankrade inom intraprenörskapsforskningen och belyser framför allt hur företagets struktur och rutiner fungerar. Med utgångspunkt från andra intraprenörskapsstudier har dessa frågor kompletterats med sådana som kartlägger företagets kultur och förväntas ha en direkt effekt på företagets förmåga att förnya sig.

ENKÄTUNDERSÖKNINGEN

Den insamlade data som ligger till grund för Intraprenörskapskompassen ger ett representativt och tillförlitligt underlag för diskussioner om det intraprenöriella klimatet bland små, mellanstora och stora svenska företag.

På uppdrag av Intraprenörskapskompassen genomförde Ipsos en enkätundersökning bland privatanställda bland små, mellanstora och stora svenska företag. Totalt inhämtades 4 011 svar under perioden 26 april till 11 maj 2017. Målgruppen för den kvantitativa undersökningen var förvärvsarbetande i privata företag i Sverige med 9 anställda eller fler. Datainsamlingen genomfördes i Norstats slumpmässigt rekryterade respondentpanel, som är representativ för den svenska allmänheten 18–75 år. Personer som inte förvärvsarbetar i privata företag enligt målgruppsdefinitionen screenades ut från undersökningen.

Formuleringen av samtliga frågor i enkäten har vid ett flertal tillfällen prövats på olika grupper av forskare och representanter för näringslivet, samt diskuterats i detalj med representanter för det marknadsundersöknings- och analysföretag som stod för datainsamlingen. Respondenterna erbjöds att svara via e-post eller meddelande på sin mobila applikation och svarade antingen via sin dator eller med hjälp av en handhållen mobil enhet. Drygt hälften av respondenterna svarade via sin smarta mobil eller sin läsplatta, bland yngre respondenter var denna andel ännu högre.

Genom att använda en slumpmässigt rekryterad panel av respondenter är det säkerställt att urvalet ger en representativ bild av målgruppen. För att minimera bortfallet erbjöds respondenterna en lång svarsperiod. Under en drygt två veckors intervjuperiod hann Ipsos sprida ut inbjudningarna över olika dagar och använda upp till tre påminnelser för att få in svar från så många respondenter som möjligt.

Då det är första gången Intraprenörskapskompassen genomförts finns det inga tidigare iakttagelser att ställa resultaten emot. Rapporten ger med andra ord en första bild av hur intraprenörskapet i svenska företag ser ut. Framtida Intraprenörskapskompasser kommer att göra det möjligt att göra intressanta jämförelser av utvecklingen över tid.

UTFORMNING AV SEMI-KVALITATIVA INTERVJUER

Enkätundersökningen kompletterades av 100 semi-kvalitativa intervjuer med chefer i mellanstora och stora företag för att ge en djupare förståelse av intraprenörskapsprocessen och de underliggande drivkrafterna. Målgruppen var chefer i privata företag med 50 anställda eller fler. Chefer med följande titlar intervjuades: VD, produktchef, forskningschef, innovationschef, utvecklingschef, försäljningschef, affärsområdeschef.

Intervjuerna genomfördes över telefon utifrån ett frågeformulär där frågor med fasta svarsalternativ blandades med öppna frågor. Intervjuerna bokades och genomfördes av en liten grupp intervjuare på Ipsos med erfarenhet och kompetens att intervjua beslutsfattare inom olika verksamheter. För att minimera bortfallet erbjöds respondenterna en svarsperiod upp till nästan fyra veckor. 100 intervjuer genomfördes under perioden 13 april till 9 maj 2017.

WORKSHOPS

Som en del av kvalitetssäkringen av data och resultat anordnades ett flertal workshops och paneler med både företag och intresseorganisationer inom svenskt näringsliv. Ett flertal möten har också hållits med Intraprenörskapskompassens referensgrupp bestående av Svenskt Näringsliv, Almega, Teknikföretagen och Tillväxtanalys, för att få en bred förankring av studien men även en ökad förståelse för synen på intraprenörskap i svenskt näringsliv.

STATISTISK ANALYS

Intraprenörskap ett mångfacetterat och komplext begrepp, vilket gör konkretisering och mätning av begreppet till en utmaning. För Intraprenörskapskompassen har målet varit att skapa en uppsättning mått som representerar ett så stort antal facetter av intraprenörskap som möjligt utan att bli överdrivet komplex. Framför allt behöver måtten fånga faktorer som påverkar den intraprenöriella processen d.v.s. hur företag arbetar med variation, selektion och retention. Detta måste ske på basen av en uppsättning frågor som i fallet enkätundersökningar är starkt begränsad.

Den omfattande litteraturstudien (se ovan) identifierade tre huvudsakliga organisatoriska drivkrafter till intraprenörskap - struktur, rutiner och kultur. Dessa drivkrafter består i sin tur av ett antal underfaktorer som alla är mätbara. För den statistiska analysen bröt vi ned de tre huvudkomponenterna struktur, rutiner och kultur i en rad underfaktorer som i sin tur består av ett större antal frågor i enkäten. Dessa frågor ingick sedan i en explorativ faktoranalys. Faktoranalysen tar svaren på individuella frågor, undersöker hur dessa samvarierar med varandra och sätter samman dem till faktorer under de tre begreppen struktur, rutiner och kultur. Därmed skapas en uppsättning mått på intraprenörskapets bestämningsfaktorer som är internt konsistenta men samtidigt skilda från varandra.

Ett flertal av de erhållna måtten överensstämmer med tidigare framtagna mått inom intraprenörskapsforskningen. Andra utgör tillägg som inte har identifierats eller undersökts i större skala tidigare. Här kan poängteras att den presenterade modellen över intraprenörskapets förklaringsfaktorer förklarar mer av variation i graden av produkt-/tjänsteförnyelse än tidigare etablerade mått. Intraprenörskapskompassen erbjuder därmed ett mer komplett men samtidigt relativt enkelt analysverktyg som enskilda företag kan använda sig av för att mäta och i förlängningen påverka sitt intraprenörskap.

Det ska tilläggas att den statistiska analysen inte fångar upp de mer komplexa samband som råder mellan de enskilda faktorerna och att företagets förnyelseförmåga påverkas av ett antal andra omständigheter som inte har undersökts i denna studie. Förklaringskraften (så kallat "justerat R²") för de faktorer som ingår, d.v.s. hur mycket av variationen i företagets förnyelseförmåga som faktorerna förmår att förklara, uppgår dock till omkring 50%. Med tanke på den intraprenöriella processens komplexitet och även i jämförelse med andra kvantitativa studier kan detta anses vara en hög siffra.

FORSKARGRUPP

Forskargruppen bakom Intraprenörskapskompassen består av Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen och Professor Ivo Zander, alla tre verksamma vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Gruppen har under en lång period forskat kring innovation, intraprenörskap och internationalisering av etablerade multinationella företag.



Dr. Katarina Blomkvist

Ekonomie doktor Katarina Blomkvist är docent i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hennes primära forskningsfokus är utveckling och internationalisering av nya teknologier inom etablerade företag. Sedan försvarandet av sin doktorsavhandling 2009 har Katarina publicerat sin forskning i flertalet internationellt ledande vetenskapliga tidskrifter. Katarina har även varit gästforskare vid Rutgers University samt arbetat i Europaparlamentet.

Katarina är aktiv medlem i flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, och the Academy of Management.



Dr. Philip Kappen

Ekonomie doktor Philip Kappen är docent i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Han har tidigare varit aktiv vid Copenhagen Business School och har varit gästforskare vid Columbia University, Rutgers University och Temple University. Philip har i över 10 års tid forskat kring innovationsutveckling och spridning med ett särskilt fokus på kontroll och koordinering inom det stora, moderna och diversifierade företaget. Hans forskning återfinns regelbundet i topprankade vetenskapliga tidskrifter.

Philip är en aktiv medlem inom flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, the Academy of Management och the Strategic Management Society.




Professor Ivo Zander

Ivo Zander är Anders Wall Professor i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hans forskning omfattar områden som regional dynamik, internationaliseringen av forskning och utveckling i svenska multinationella företag, samt accelererade internationaliseringsprocesser. Inom området entreprenörskap har han forskat kring den organisatoriska utvecklingen av högteknologiska start-ups, konstnärligt entreprenörskap, samt intraprenörskap i större svenska företag.

Han är styrelsemedlem i Lars Erik Lundbergs Stiftelse för forskning och utbildning och ledamot av IVA.

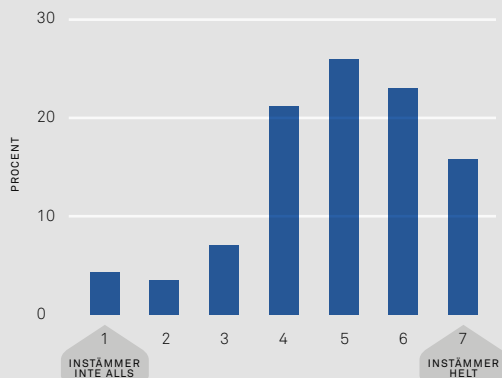
APPENDIX 2
ATTITYDER TILL
INTRAPRENÖRSKAP

A stylized graphic of a hand with fingers spread, rendered in various shades of blue, positioned on the right side of the page. The hand is oriented vertically, with the thumb pointing towards the top right and the other fingers pointing downwards and slightly to the left.

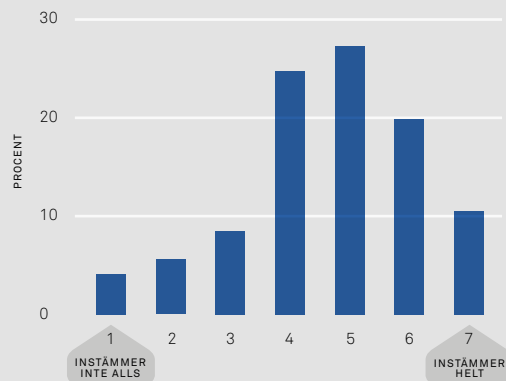
Vi vet mycket lite om hur vi i Sverige ser på intraprenörskap och vilken uppmärksamhet det får i media. Frågeformuläret innehöll därför tre frågor ämnade att fånga upp nationella attityder till intraprenörskapet samt rapportering i media.

Av resultaten framkommer det att ledarskap eller delaktighet i intraprenöriella aktiviteter i svenska företag anses vara någonting positivt för den framtida karriären. Vidare visar resultaten att intraprenörer som lyckas på svenska företag åtnjuter en relativt hög status och respekt, samt att relativt många upplever att media i ganska stor utsträckning rapporterar om framgångsrikt intraprenörskap. Åsikterna om medias rapportering om intraprenörskap går dock isär i en större utsträckning.

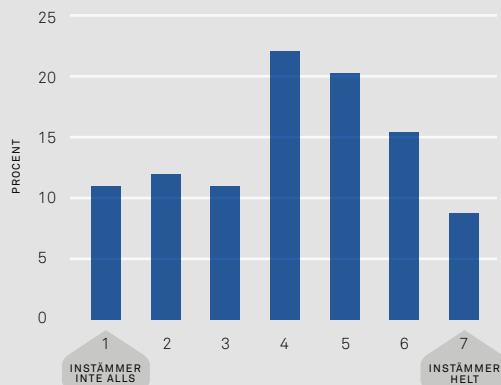
I Sverige är det bra för den framtida karriären om man inom ramen för sin anställning utvecklat nya produkter och tjänster



I Sverige åtnjuter de som inom ramen för sin anställning lyckas utveckla nya produkter och tjänster hög status och respekt



I Sverige hör man ofta om framgångsrikt intraprenörskap i media



Sammantaget förmedlar resultaten relativt positiva attityder till intraprenörskapet i Sverige. Att vara delaktig i intraprenörskap på svenska företag bidrar till både förbättrade karriärmöjligheter och status och respekt. Den större variationen i åsikterna om medias rapportering kan vara en indikation på att uppmärksamheten kring intraprenörskapet ännu är ojämnt fördelad över olika mediekanaler.



INTRAPRENÖRSKAPS- KOMPASSEN

www.ikompassen.se



KARL-ADAM
BONNIERS
STIFTELSE

Forskningsprojektet är finansierat av Karl-Adam Bonniers Stiftelse.

Karl-Adam Bonniers Stiftelsen är en oberoende och opolitisk aktör som bidrar till utveckling av näringslivet genom seminarier, publikationer, utbildning och forskning inom företagsekonomi och företagsjuridik. Stiftelsen initierar förändring genom konstruktiv dialog och ny kunskap, i syfte att förbättra förutsättningarna för ett konkurrenskraftigt näringsliv i Sverige.