



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Framväxande strategi i praktiken

- En kvalitativ fallstudie av den strategiska utvecklingsprocessen i en stor organisation under ett entreprenöriellt styre

**Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation**

Termin: VT17

Kandidatuppsats

Författare: Adam Hultén - 19931109

Patric Björn - 19921007

Handledare: Johan Jakobsson

1 Introduktion	6
1.1 Inledning och Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	10
1.5 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Metodval	12
2.1.1 Fallstudie	13
2.1.2 Val av Fall	14
2.2 Forskningsprocess	15
2.3 Datainsamling	17
2.3.1 Sekundärdata	17
2.3.2 Primärdata	17
2.3.2.1 Urval av intervjuobjekt	18
2.3.2.2 Semi-strukturerade intervjuer	19
2.3 Databearbetning	20
2.3.1 Tolkning	21
2.3.2 Kodning och Tematisering	21
2.4 Studiens kvalitet	22
2.4.1 Tillförlitlighet	22
2.4.2 Överförbarhet	23
2.4.3 Pålitlighet	23
2.4.4 Konfirmering	24
2.4.5 Autencitet	24
2.4.6 Forskningsetik	25
3 Teoretisk Referensram	25
3.1 Strategi	26
3.1.1 Strategiutveckling	27
3.1.1.1 Positioneringsstrategi	28
3.1.1.2 Framväxande eller planerad strategi	28
3.1.2 Strategisk Flexibilitet	30
3.2 Entreprenörskap	30
3.2.1 Entreprenören som ledare	31
3.2.2 Beslutsfattande och ansvar i Entreprenöriella organisationer	32
3.3 Tidigare studier av strategi i entreprenöriella organisationer	33
3.3.1 Strategi som ramverk och kommunikationsmedel	33

3.3.2 Strategi som idébild av utveckling	34
3.3.3 Resultat från tidigare studier av strategi i entreprenöriella organisationer	35
3.4 Teoretisk Syntes	35
4 Empiriredovisning	36
4.1 Verksamhetsbeskrivning	37
4.2 Ledningens perspektiv på strategi	38
4.2.1 VDs perspektiv på bolagets strategiska arbete	38
4.2.1.1 Strategiutveckling och målsättningar	39
4.2.1.2 Implementering	40
4.2.1.3 Ansvar och flexibilitet	40
4.2.2 Ledningsgruppens perspektiv på bolagets strategiska arbete	41
4.2.2.1 Strategier och målsättningar	41
4.2.2.2 Implementering	43
4.2.2.3 Ansvar och flexibilitet	43
4.3 Chefers perspektiv på bolagets strategiska arbete	44
4.3.1 Strategiutveckling och målsättningar	45
4.3.2 Implementering	46
4.3.3 Ansvar och flexibilitet	46
4.4 Operativa personalens perspektiv på bolagets strategiska arbete	47
4.4.1 Strategiutveckling och målsättningar	47
4.4.2 Implementering	49
4.4.3 Ansvar och flexibilitet	50
4.5 Organisationens strategiska arbete	51
5 Analys	53
5.1 Strategi	54
5.1.1 Strategiutveckling	55
5.1.1.1 Positionering	55
5.1.1.2 Framväxande och planerad strategi	57
5.1.2 Strategisk flexibilitet	59
5.2 Entreprenörskap	61
5.2.1 Entreprenören som ledare	62
5.2.2 Befogenhet och ansvar i entreprenöriella organisationer	63
6 Slutsatser	64
6.1 Studiens syfte	65
6.2 Strategiutveckling och dess implementering i Oden AB	65
6.3 Svar på forskningsfråga	66
6.4 Teoretiskt bidrag	67
6.4.1 Strategiutveckling som effekt av tillväxtfas	67

6.4.2 Flexibilitet istället för positionering	68
6.5 Förslag till framtida forskning	69
7 Referenslista	69
8 Appendix	73
8.1 Frågeguide VD/Ägare/Toppledare	74
8.2 Frågeguide medarbetare	75

Table of Figures

Figur 1: Rapportens disposition	11
Figur 2: Genomförda intervjuer	19
Figur 3: Organisationsstruktur: Respondenter	38

Tackord

Denna studie har gjorts möjlig genom engagemang och bidrag från ett antal personer. Först och främst vill vi tacka vår handledare **Johan Jakobsson** för sitt stora engagemang som genom värdefull återkoppling och vägledning bidragit både till att förbättra uppsatsen kvalitet samt fördjupa vår förståelse av det studerade ämnet.

Vi vill även uttrycka ett stort tack till samtliga deltagande personer vid **Oden AB**. Ert medgivande samt engagemang i denna studies genomförande har bidragit till att höja kvaliteten men även relevansen i denna studie substantiellt. Oden AB erbjöd ett mycket intressant fall som genom att utmärka sig på ett antal punkter utgjorde ett utmärkt fall för en fördjupad förståelse av det valda ämnet.

Göteborg den 22 maj 2017

Adam Hultén och Patric Björn

Abstract

Title: Emergent Strategy in Practice

Level: Thesis for Bachelor Degree in Management

Authors: Adam Hultén and Patric Björn

Problem discussion: The emergence of fast growing companies conducting business on grounds diverging from the general consensus of business theory suggest an alteration in the present business climate. Recently, companies characterized by an entrepreneurial leader and presenting a dynamic business structure have grown to become substantial market players. In this shift strategy has become a mean of market competition and no longer holds an as strong the role as administrative tool for the top management. This market development motivates a study of how strategy development and implementation is conducted under these new organisational terms of low management involvement and fast market change.

Aim: The aim of this study is to investigate the development and implementation of efficient business strategy in a larger company with a history of high economic growth and where the involvement from top management in the strategy process is limited.

Method: The study is conducted as a qualitative case study of the organisation Oden AB. The study assumes an abductive and hermeneutic approach. The empirical data is collected via interviews with individuals active at differing operational levels at Oden AB.

Conclusions: The study concludes that in the absence of top management involvement in the strategy development process other leaders step in and take on strategic responsibility. The magnitude of the administrative strategic responsibility is however dependent on the development of the organisation. The study finds emergent strategy development to be effective up until a certain organisational size, whereafter administrative challenges command a more plan based strategy process.

Suggestions for future research: Suggestions for further research is a wider study of the effect of organisational size on strategy development. Also, quantitative research aimed at mapping the alterations in attitude towards strategy development could extend the study.

Contribution of the thesis: The study offers a modern and alternative view on the traditional and generic theories of strategy development. Suggestions of development of present theory towards a more fast-moving and flexible orientation is made.

Key words: Strategy development, Deliberate and Emergent Strategy, Strategy in practice, Strategic management, Entrepreneurial Strategy.

General information: The company which is the subject of this study wishes to remain anonymous in order to avoid the distribution of sensitive information. Hence, the company name "Oden AB" is fictitious and the studied company is called something else.

1 Introduktion

Detta avsnitt inleds med att presentera bakgrunden till det problemområde som är föremål för studiens undersökning. Bakgrundsbeskrivningen leder därefter in på en problemdiskussion där ämnet problematiseras i en teoretisk kontext för att resultera i den forskningsfråga studien ämnar besvara. Vidare presenteras studiens syfte samt de avgränsningar som gjorts för att möjliggöra studien. Avslutningsvis presenteras studiens disposition för att facilitera fortsatt läsning.

1.1 Inledning och Bakgrund

“Att inte ha en strategi kan också vara en strategi” (Ekberg, 2015)

Så svarade VD för ett av Sveriges största fastighetsbolag på frågan om hur han såg på det egna bolagets affärsstrategi. Denna typ av okonventionella inställning till den traditionella företagsekonomiska läran framstår allt vanligare, inte minst bland en stor del av de snabbväxande uppstartsbolag som antror marknaden idag (Petersson, 2016). Fastighetsbranschen ses dock generellt som en relativt långsiktig bransch där stora investeringar hanteras genom långsiktigt fattade beslut och avvägningar (Nordgren, 2017). Det förefaller tillhöra ovanligheterna att aktörer inom fastighetsbranschen agerar utan långsiktiga planer och strategier. Det faktum att fastighetsbranschen är en industri som går på högvarv framstår dock att öppna upp även för en annan typ av bolag. Med ständigt ökande byggnadsvolymer och fortsatt låga räntor har fastighetsbranschen blommat och en hög tillväxt har resulterat från en ständigt ökande efterfrågan (Byggvärlden, 2017).

En hög tillväxt ställer nya krav på företagsstruktur när ett företag behöver bemanna och skapa nya stödfunktioner för att ta hand om förändringar vilka resulterat från tillväxten där personal, produkter och kundgrupper växer och förändras. Med en hög tillväxt ökar attraktiviteten hos branschen vilket kan öka konkurrensen på marknaden (Glanville, 1997). Trots att fastighetsbranschen generellt uppfattas som en bransch med relativt höga inträdesbarriärer och

där uppbyggnaden av stora bolag är en aktivitet som tar mycket lång tid har det senaste decenniet sett framväxten av flertalet företag som gått från småbolag till aktörer i miljardklassen (Forsberg, 2006). Till grund för detta ligger delvis en flexiblare kapitalmarknad som möjliggjort inhämtning av kapital för företagare och entreprenörer som vill utveckla en ny verksamhet.

Under uppstarten av nya företag drivs generellt en stor del av utvecklingen av en entreprenörs egna tankar och idéer (Hall, u.å.). Under denna fas utvecklas och befästs bolagets inriktning vilken leder till att man kan utveckla mer standardiserade processer. Vanligtvis brukar entreprenören axla ett huvudansvar för denna utvecklingsfas i ett bolags utveckling men ta ett steg tillbaka när idén är utvecklad och arbetet huvudsakligen övergår till bolagsdrift (Hall, u.å.). Ett annat vanligt förekommande alternativ är att bolaget säljs i utvecklingsstadiet och entreprenören kan på så vis finansiera nya idéer (Bjerre, 2010). En trend som uppkommit på senare tid är dock att entreprenören fört idén längre än tidigare och nu även utvecklats till en företagsledare (DeSimone et al., 1995). Längst fram i denna utveckling står IT-branschen där välkända innovatörer driver några av världens största bolag. Med ett idé-baserat företagande representerar entreprenören som ledare i många fall en tydlig avvikelse från kända konventioner om ledarskap för stora företag. Denna typ av ledarskap har även en effekt på den typ av styrning som tillämpas inom organisationen (Ibid.).

1.2 Problemdiskussion

En strategi anses generellt syfta till att planera och samordna en organisations aktiviteter med intentionen att uppnå gemensamt uppsatta långsiktiga mål (Mintzberg, 2003; Porter, 2008). En organisations strategi kan utvecklas genom två olika processer, antingen som planerad eller genom framväxande strategier (Mintzberg & Waters, 1985). I det första fallet antas det finnas en utstakad plan som företaget följer och genomför. I det andra fallet tillåts istället en fungerande strategi växa fram i verksamheten för att sedan sammanfattas och antas som övergripande strategi för organisationen. Gemensamt för de båda processerna är dock att det förutsätts att arbetet initieras genom ett beslut från ledningen och implementeras i hela organisationen. På senare tid har vikten av flexibilitet i det strategiska arbetet lyfts fram som ett svar på de krav som ställs på företag att i allt större utsträckning anpassa sig till omvärldsförändringar och förändrade

konsumentkrav (Fröjd, 2016). Individens betydelse i organisationen utvecklas till att bli allt mer betydelsefull i syfte att skapa en adaptiv struktur som möjliggör snabbt beslutsfattande och verksamhetsförändring. Gemensamt för tidigare teorier är dock att de förutsätter att det sker någon form av planläggning av strategiarbetet samt att en tilltro till att ledaren tar ett övergripande ansvar över processen (Whittington, 2006).

Med ökad konkurrens och utvecklingen av ett alltmer komplext företagsklimat har strategi utvecklats till ett konkurrensmedel (Svenningsson & Alvesson, 2007). Marknaden ställer i större utsträckning krav på elaborativt utvecklade strategier som bevis på god planering och ett långsiktigt ansvarstagande från företagen. Samtidigt leder globalisering och digitalisering företag till att utveckla allt flexiblare och anpassningsbara arbetsätt för att i snabbare takt kunna förändra verksamheten för att svara på omvärldsförändringar (Fröjd, 2016). Dessa krav på närmast kontrasterande förmågor hos en strategi kan leda till att organisationers externt kommunicerade strategier i större utsträckning löskopplas från de interna arbetsätten (Meyer & Rowan, 1977). Som en reaktion på denna utveckling kan vi också notera framväxten av företag som är verksamma på premisser som helt bryter med denna utveckling. Förekomsten av ledare som aktivt tar avstånd från gängse uppfattning om effektiv utvecklingsstrategi och istället omger sig med ord som entreprenörskap och innovation ökar både i popularitet och i antal (Hindriks, 2015). Dessa ledare framhåller istället just flexibilitet och vikten av att inte låsa in sig på förutbestämda målsättningar som nycklar till framgång. Detta innebär att fokus flyttas från planering och strategi till flexibilitet och förändringsförmåga (Barnevik, 2013).

I det snabbväxande och individfokuserade företagsklimat som utvecklats har entreprenören kommit att bli en idoliserad ikon (Sjödén, 2015). I och med den utvecklade betydelsen av entreprenörskap i organisationer har också den entreprenöriella ledaren givits allt mer utrymme i den teoretiska bilden av företagande (Sarasvathy, 2009). Det entreprenöriella ledarskapet kan uppfattas som okonventionellt och att sakna direkt förankring i de klassiska ledarskap- och organisationsteorierna (Ibid.). Effekten av detta är att en separat teoribildning baserad på entreprenörens unika egenskaper utvecklas inom vilken nya teorier för exempelvis strategiutveckling utvecklas. En pionjär inom detta teoretiska område var bland andra Penrose

(1959) som tidigt beskrev hur en entreprenörsanda i företag bidrog till ökad tillväxt genom innovation och idéutveckling. Den teoretiska förståelsen av entreprenörskap har senare utvecklats av bland andra Sarasvathy (2009) som argumenterar för att det är en organisations förmåga att anpassa sig till ett flexibel arbetsätt likt entreprenören som borgar för överlevnad på föränderliga marknader.

Det entreprenöriella ledarskapet beskrivs som framgångsrikt i sin förmåga att utveckla effektiva strategier baserade huvudsakligen på gemensam idébildning med ett tydligt individfokus framförallt i mindre bolag (McCarthy, 2003). När en organisation växer förutsätts dock att behovet av administrativa styrmedel ökar i syfte att fortsatt garantera ledningens kontroll över organisationen samt att möjliggöra harmonisering av bolagets aktiviteter (Ibid.). I organisationer där den entreprenöriella ledaren driver bolaget vidare efter att en storlek som traditionellt anses betinga ett förändrat ledarskap uppnåtts väcks frågan om hur strategiutvecklingen företas utan inblandning från toppledaren. I denna studie undersöks detta ämne i syfte att besvara forskningsfrågan som presenteras nedan.

Forskningsfråga:

- Hur bedrivs strategiutveckling och dess implementering i ett stort bolag där toppledaransvaret för strategiarbetet är litet?

För att undersöka och beskriva denna företeelse i en specifik kontext genomförs en fallstudie. Målsättningen med fallstudien är att skapa en ingående bild av olika individers uppfattning om en organisations strategiarbete på olika organisatoriska nivåer.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska hur strategier utvecklas och implementeras i ett stort bolag där toppledningen tar ett litet ansvar för strategiarbetet.

Syftet besvaras genom en fallstudie av en organisation vilken präglas av ett entreprenöriellt ledarskap och en stor organisation med historiskt sett hög tillväxt där toppledaransvaret för strategiutveckling är litet.

1.4 Avgränsningar

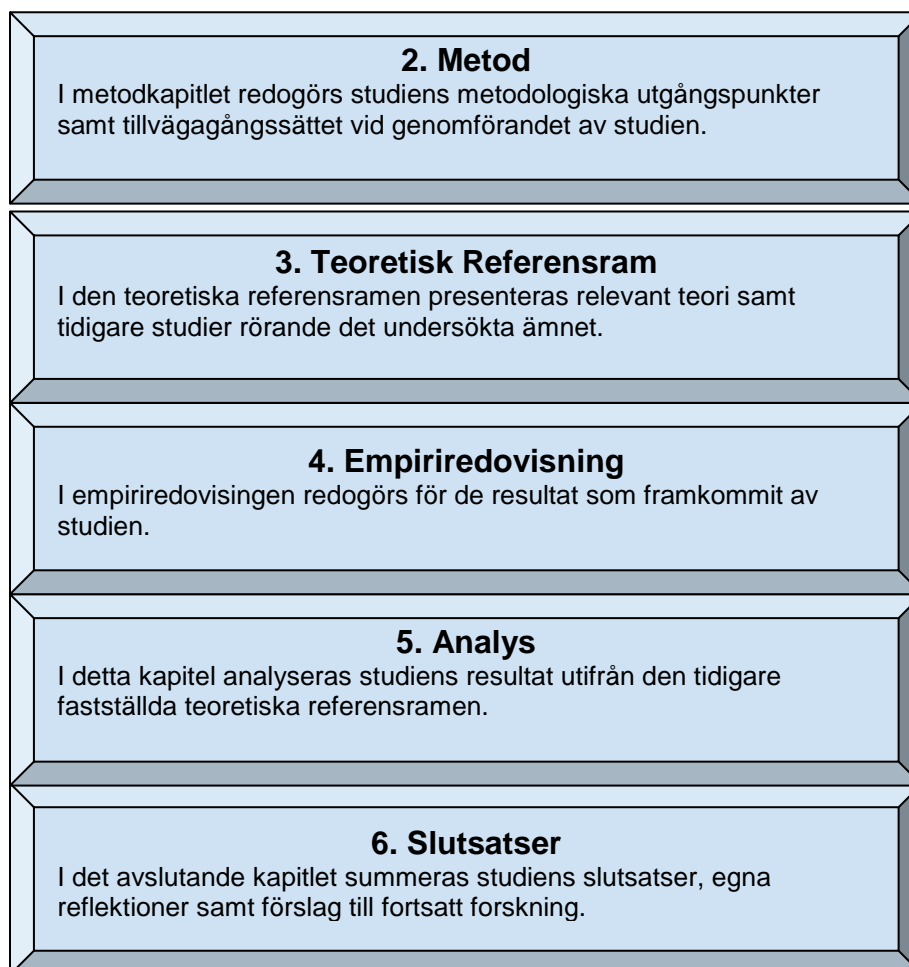
Denna studies avsikt är att utforska hur en strategisk utvecklingsprocess går till under avsaknaden av en formaliserad process för förloppet. Undersökningen görs genom att studera hur individer på olika nivåer uppfattar och eventuellt själva utformar strategier för den egna funktionen samt bolaget i stort. Studien avgränsas genom att inriktas på hur det strategiska arbetet utförs och uppfattas i praktiken. Studien fokuserar huvudsakligen på hur medarbetare och chefer uppfattar organisationens strategiska arbete. Studien av det strategiska arbetet avgränsas huvudsakligen till ansvar- och befogenhetsfördelning, målförmedling samt struktur som faktorer i beskrivningen av den interna strategiutvecklingen.

Studien genomförs i form av en fallstudie av ett börsnoterat fastighetsbolag. Fallorganisationens lämplighet för det undersökta ämnet motiveras av dess entreprenöriella ledares ovilja att formulera strategier i kombination med en historiskt positiv utveckling och tillväxt som resulterat i att befästa bolaget som ett av de största i branschen. På grund av tidsbegränsningen för studien avgränsas denna studie till att undersöka den svenska organisationen.

1.5 Disposition

I syfte att underlätta och vägleda den fortsatta läsningen av denna rapport presenteras den rapportens fortsatta disposition grafiskt i Figur 1 nedan.

Figur 1: Rapportens disposition



2. Metod

Detta avsnitt redogör för studiens utformande samt de val och prioriteringar som gjorts under arbetets gång. En diskussion om de styrkor och svagheter som kan förknippas med de metodologiska ställningstagande som görs förs löpande samt summeras och utvärderas i den avslutande diskussionen om studiens kvalitet. Inledningsvis redogörs för undersökningens forskningsansats samt den kunskapsteoretiska utgångspunkten för studien. Vidare presenteras valet av fallstudie som undersökningsdesign och det valda studieobjektet. Därefter presenteras forskningsprocessen övergripande samt tillvägagångssättet för datainsamling samt databearbetning. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet samt hur arbetet med att upprätthålla god forskningsetik genomförts.

2.1 Metodval

Denna studie avser att utforska hur ett stort företag med låg grad av toppledansvar för strategiutveckling och implementering utvecklar och implementerar strategier. För att på ett tillförlitligt sätt kunna beskriva det handlande som leder fram till dessa avvägningar krävs dels att en avgränsning av det studerade området kan göras samt att tillgång till relevanta data kan säkerställas. Valet av metod för detta bör grunda sig i det kunskapssyfte undersökningen har men påverkar också möjligheten till inhämtning av olika typer av data (Holme & Solvang, 1997). I detta fall är målet utforska en organisatorisk process baserat på enskilda individers uppfattningar och därför kan en kvalitativ metod anses lämplig. Bell och Bryman (2013) beskriver den kvalitativa metodens syfte som att förstå en social kontext utifrån hur personer i en viss miljö tolkar sin verklighet. En kvalitativ metod har därmed möjlighet att producera den typ av ingående ökade förståelse som efterfrågas i denna studie.

Den kunskapsteoretiska utgångspunkten för en studie förankrar studien i en specifik verklighetsbild och i fallet med en företagsekonomisk studie uppstår frågan om den sociala verkligheten bör studeras utifrån samma principer som tillämpas inom naturvetenskaplig forskning (Bell & Bryman, 2013). Att förutsätta att det är möjligt att genomföra en kvalitativ intervjustudie helt värderingsfritt och i enlighet med naturvetenskapens positivistiska

forskningsverktyg är dock inte rimligt varför denna studie istället antar en *hermeneutisk ståndpunkt*. Ett hermeneutiskt perspektiv lägger vikt på tolkning och förståelse av människors upplevelser och erfarenheter och betonar att forskaren inte heller är helt objektiv utan gör tolkningar utifrån sin egen förståelse (Patel & Davidsson, 2011).

Den teoretiska utgångspunkten för en studie kan påverka det typ av resultat studien kan producera. En deduktiv metod utgår från en tidigare fastställd referensram vilken hypoteser utvecklas från för att sedan testas med empiriska observationer (Bell & Bryman, 2013). Induktiv teori utgår istället från observationer av verkligheten utifrån vilka forskaren sedan utvecklar en referensram (Ibid.). Verkligheten tillåter dock sällan en perfekt distinktion mellan dessa metoder vilket leder till att en kombination av dessa två, kallad abduktiv ansats tillämpas (Esaïasson et. al., 2007). Då referensramen i denna studie tillåtits utvecklas av ny kunskap som uppkommit under arbetet har således en abduktiv ansats tillämpas. Vedertagna teoretiska ramverk har legat till grund för arbetet som sedan utvecklats och förts vidare genom utökad kunskap hämtad från både teori och empiri.

2.1.1 Fallstudie

Denna studie består av en fallstudie där ett specifikt bolag undersöks. Fallstudien valdes som undersökningsdesign för att möjliggöra en tillräckligt djupgående kvalitativ undersökning för att besvara studiens frågeställningar. En fallstudie lämpar sig för denna typ av undersökning på grund av två huvudsakliga aspekter. För det första skapar fallstudien en rimlig avgränsning av det undersökta objektet (Bell & Bryman, 2013). För det andra har socialvetenskapen ofta svårigheter att producera generella teorier från en bakgrund som inte är kontextbaserad (Flyvbjerg, 2006), det vill säga att kontexten som ett specifikt företag utgör möjliggör för respondenterna att resonera utifrån egna erfarenheter kring en teoretiskt intressant aspekt. För att skapa en tydlig bakgrund för de studerade respondenterna i denna studie användes det egna bolaget som kontext och frågeställningar samt resonemang kunde därmed utformas utifrån den egna omgivningen. I syfte att möjliggöra en beskrivning av hur de interna processer som ligger till grund för de strategiska beslut som resulterar i utvecklingen av en strategi avhandlas inom bolaget användes en fallstudie där individer på olika nivåer inom bolaget intervjuades.

Fallstudiens nackdelar utgörs huvudsakligen av den brist på generaliserbarhet som uppkommer från studien av ett enskilt fall. Uppfattningen att en fallstudie ger en uttömmande helhetsbild av ett studerat fenomen är felaktig och inte heller syftet med en fallstudie (Merriam, 1994). Vidare kan inte resultaten från en fallstudie per automatik antas tillämpliga på liknande verksamheter utan fallstudiens styrka ligger istället i dess förmåga att ge en ingående bild av ett specifikt fall som i sig kan representera en utmärkande förändring av rådande kunskap. Trots de inneboende svagheter i fallstudien som undersökningsdesign anses den vara bäst lämpad att besvara den frågeställning som finns i denna studie.

2.1.2 Val av Fall

Vid fallstudier är det essentiellt att avgränsa och definiera det specifika fallet (Bell & Bryman, 2013). En avgörande aspekt i valet av fall är att objektet har förmågan att producera resultat som säger något om det ämne studien berör (Merriam, 1994). Fallstudien kan även ses som undersökningen av ett kritiskt fall (Yin, 2003) Det kritiska fallet ämnar då beskriva en möjlig avvikelse från gängse kunskap på området eller illustrera ett alternativ till den metodik och teori som är känd (Ibid.). Denna studie grundar sig i viljan att öka förståelsen av bolag som bygger en snabb tillväxt på till synes okonventionella grunder. Studien riktar in sig på fastighetsbranschen på grund av två huvudsakliga anledningar. För det första är fastighetsbranschen en bransch som traditionellt präglas av att premiera långsiktig planläggning (Malmsten, 2016), det erbjuder därmed möjligheten till tydlig distinktion mellan branschstandard och det undersökta fallet. För det andra finns de för studien intressanta interna aspekterna, exempelvis en ledare med litet ansvar och intresse för strategiarbete samt en snabbväxande och relativt stor organisation.

I denna studie utgörs fallet av en specifik organisation i form av bolaget Oden AB. Det valda studieobjektet är ett stort fastighetsbolag som karaktäriseras av ett entreprenöriellt ledarskap. Företagets ledare har utmärkt sig som obenägen att utforma formaliserad strategi för företaget Oden AB och har då hänvisat till förlust av förmåga till marknadsanpassning som huvudsaklig anledning. Ledarens arbetssätt präglas istället av ett reaktivt beteende baserat på kunskap och erfarenhet från branschen där flexibilitet premieras framför planläggning. En förstudie av Oden

AB vittnade om ett intressant förhållningssätt till det strategiska arbetet som motiverade vidare studier av bolaget. Den långsiktiga framgången hos Oden AB belyser en intressant differens mellan den teoretiska förståelsen av effektiv strategiutveckling och den operativa uppfattningen av densamma. Bolagets utveckling i kombination med ledarens egenskaper gör Oden AB till en okonventionell spelare på den egna marknaden men som genom sin framgång introducerar nya idéer och tankar i branschen. Med grund i den frågeställning studien ämnar besvara utgör Oden AB ett relevant studieobjekt då de egenskaper studien utforskar finns representerade.

Bolagets ledning visade vid kontakt ett intresse för studien vilket möjliggjorde en effektiv datainhämtning. Tillgänglighet till lämpliga respondenter kunde säkerställas innan studiernas påbörjande genom ett möte med ledningen för bolaget. På grund av juridiska krav på bolaget var en förutsättning för studiens genomförande att all information från bolaget anonymiseras. Bolaget benämns därför genomgående i studien som "Oden AB" och företagsspecifik information anonymiseras, geografiska platser utesluts samt individer endast benämns utifrån sin yrkesroll.

2.2 Forskningsprocess

Forskningsprocessen i denna studie bestod huvudsakligen av tre faser. I studiens inledning tillgodogjorde sig forskarna en grundläggande förståelse av den teoretiska grunden för strategiutveckling samt befäste det studerade objektet. När en övergripande avgränsning av ämnet genomförts påbörjades en litteraturstudie av det valda området i syfte att utöka den teoretiska förståelsen. Syftet var dels att skapa en bild av den kronologiska utvecklingen av teorier kring strategiutveckling och därtill relaterade områden och dels att även undersöka vilka aspekter av det valda ämnet som studerats ingående tidigare och därmed isolera de aspekter som den egna studien kunde utveckla ytterligare. Ledningen för Oden ABs avvikande inställning till strategiarbete hade identifierats vid en tidigare studie där en fördjupning av ämnet inte var möjlig. Vid frågeställningens uppkomst kontaktades företaget på grund av sin särställning i frågan vilket resulterade i att ett samarbete kunde inledas. Valet av ämne för denna studie grundar sig i den möjliga förändring av strategiarbetets innebörd och utveckling som det studerade objektet exemplifierar. Vidare har ämnesvalet gjorts delvis i syfte att belysa en

potentiell begynnande avdrift från rådande teori men även utöka förståelsen av strategiarbetet hos liknande företag. Forskningsfrågan reviderades löpande under denna fas innan den teoretiska utgångspunkten samt det undersökta fallet hade beästs vilket möjliggjorde ett förtydligande av frågeställningen.

I den andra fasen av studien genomfördes det empiriska arbetet i form av intervjuer hos det studerade bolaget. Inledningsvis intervjuades tre respondenter som representerade ledningen i bolaget. En frågeguide utformad för personer i ledande ställning (Appendix 1.1), huvudsakligen utformad med grund i det teoretiska ramverket för studien men även ett antal mer generella frågeställningar, användes som grund för de teman som avhandlades vid intervjuerna. Samtliga intervjuer i den första omgången genomfördes personligen på företagets huvudkontor och spelades in för att sedan transkriberas i direkt anslutning till intervjun. Efter att den första omgången med intervjuer hade genomförts kunde även det teoretiska ramverket revideras i förhållande till fallet och den information som framkommit under de inledande intervjuerna. Detta möjliggjorde en förfining av det teoretiska urvalet som låg till grund för intervjuerna inför den andra omgången. I de inledande intervjuerna förmedlades också kontakt med nästkommande respondenter. I den andra omgången av intervjuer intervjuades 11 respondenter som representerade olika funktioner inom bolaget. Målsättning med urvalet av respondenter i denna omgång var att intervjuer skulle kunna genomföras med representanter för olika strategiska nivåer inom bolaget. Vid intervjutillfällena med respondenter från olika delar av organisationen användes en mer generell frågeguide (Appendix 1.2) där teman av teoretisk relevans såväl som frågeställningar som uppkommit i samband med de tidigare intervjuerna avhandlades. Intervjuerna i denna omgång genomfördes delvis personligen, delvis per telefon, huvudsakligen grundat på geografiska begränsningar. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i direkt anslutning till intervjuens genomförande. Det insamlade materialet bearbetades sedan genom kodning och tematisering för att utgöra grunden till analysen.

I den avslutande fasen av studien utvecklades betydelsen av de empiriska fynden i förhållande till den teoretiska förståelsen av området. I denna fas genomfördes det huvudsakliga skrivarbetet i studien då samtliga resultat summerades och presenterades i relation till den tidigare utvecklade

teoretiska referensramen. Det huvudsakliga fokuset för denna fas var att analysera de empiriska fynden och formulera och utveckla relevanta kapitel studien i syfte att lyfta fram de huvudsakliga upptäckterna.

2.3 Datainsamling

Detta avsnitt kommer huvudsakligen att redogöra för de processer samt de källor som möjliggjort insamling av relevant sekundär-och primärdata för den genomförda studien. Sekundärdata avhandlas först då det huvudsakligen berör den bakgrundsinformation till det undersökta bolaget samt fastighetsbranschen i stort. Primärdatan som används för denna studie inhämtades genom 14 intervjuer med anställda, ägare och chefer inom Oden AB, övrig primärdata inhämtades genom en förintervju med VDn för bolaget samt under ett möte med två personer ur ledningsgruppen.

2.3.1 Sekundärdata

De sekundärdata som använts i studien har huvudsakligen syftat till att fördjupa kunskapen om det undersökta bolaget samt den bransch inom vilken det verkar. Den huvudsakliga källan till dessa data har bestått av webbsidor men även tidningsartiklar har använts i viss utsträckning. Den information som hämtats från hemsidor är i många fall svårbedömd var gäller kvalitet (Patel & Davidsson, 2011). Informationen som inhämtats via sekundärkällor för att användas i denna studie har generellt triangulerats genom att kontrollera påståenden som används mot ett flertal oberoende källor. Data inhämtad via sekundärkällor återfinns huvudsakligen i den beskrivning som görs av branschen i inledningen av denna studie samt den presentation som görs av fallorganisationen i det inledande stycket av den empiriska redovisningen.

2.3.2 Primärdata

Insamlingen av primärdata i denna studie har genomförts genom kvalitativa intervjuer med 14 personer inom Oden AB. Primärdatan inkluderar även en förstudie där bolagets ledare intervjuades och det studerade ämnet isolerades samt ett möte med två högre chefer inom organisationen vid vilket tillgång till övriga intervjupersoner kunde säkerställas.

2.3.2.1 Urval av intervjuobjekt

Urvalet för en undersökning görs i syfte att försäkra att det empiriska material som samlas in kan anses representativt i förhållande till dess möjlighet att besvara den ställda frågan (Lind, 2014). I denna studie har urvalet gjorts för att spegla olika nivåer inom organisationen för att därigenom kunna dra slutsatser kring hur strategi uppfattas och utvecklas inom Oden AB. För att uppnå detta urval tillämpar denna studie ett teoretiskt urval vilket innebär att respondenter valts ut baserat på deras ställning inom bolaget tills dess att forskarna upplever att en teoretisk mättnad uppnåtts på den studerade nivån. När en kvalitativ undersökning genomförs kan urvalet komma att påverka de empiriska sambanden som kan identifieras och därigenom även avgöra vilka generaliseringar som kan dras av underlaget (Lind, 2014). Lämpligheten hos de respondenter som intervjuas är baserad på två huvudsakliga aspekter. Dels avgörs deras möjlighet att bidra till ett svar på den undersökta frågan av det faktum att de tillhör den berörda organisationen. Utöver tillhörighet har även respondenternas roll och därmed påverkan alternativt mottaglighet för det strategiska arbetet spelat en roll urvalet av relevanta respondenter. En viktig aspekt i studien är att skaffa information både om hur respondenter på chefspositioner upplever att de förmedlar strategiska frågor till sina underställda men också hur dessa medarbetare upplever den information de får. Urvalet för studien har därför gjorts i syfte att intervjua respondenter på relevanta nivåer inom bolaget, vikten av en jämn vertikal fördelning har här prioriterats framför en mer djupgående ingång i specifika nivåer vilket kan anses vara del av urvalsprocessen.

Rent praktiskt utgick studiens urval från den representant för företaget som forskarna inledde den initiala kontakten med bolaget genom. Företagets representant informerade om bolagets olika verksamheter och den struktur som fanns inom bolaget. Forskarna uttryckte därefter de antal individer man önskade intervjua inom respektive funktion i bolaget. Valet av funktioner gjordes för att studien skulle täcka en så stor del av verksamheten som möjligt. Antalet respondenter på varje nivå bestämdes för att ge en jämn fördelning av individer från olika funktioner. Företagets representant förmedlade därefter kontaktuppgifter till relevanta individer vilka kontaktades för bokning av intervjuer. Totalt kontaktades 17 personer för studien varav 14 var tillgängliga för intervju under studiens genomförande. Vid intervjuernas genomförande visade det sig att några av de selekterade respondenterna besatt en något begränsad kunskap om bolagets strategiska

arbete. De huvudsakliga anledningarna till detta var att respondenterna hade arbetat en kort tid vid bolaget och ännu inte hunnit bli insatt i bolagets strategi, alternativt att respondenten besatt en funktion där kopplingen till bolagets strategiska arbete var mycket litet. Den effekt detta hade var att svaren på vissa frågor blev mycket knapphändiga vilket resulterade i en ibland avvikande kort intervjuetid. Den roll respektive respondent innehar på bolaget, hur intervjun genomfördes, tidpunkten för intervjun samt tidsåtgången presenteras i Figur 2.

Figur 2: Genomförda intervjuer

Respondent	Tid inom bolaget	Position	Intervjuform	Datum	Tidsåtgång
VD	12 år	VD	Personlig	2017-03-10	36 min
L1	2 år	Ledning	Personlig	2017-03-02	25 min
L2	8 år	Ledning	Personlig	2017-03-02	49 min
C1	2 år	Chef	Telefon	2017-03-29	25 min
C2	1 år	Chef	Telefon	2017-03-29	19 min
C3	4 år	Chef	Telefon	2017-03-30	17 min
C4	<1 år	Chef	Telefon	2017-03-30	21 min
O1	6 år	Operativ	Personlig	2017-03-29	28 min
O2	1 år	Operativ	Personlig	2017-03-30	17 min
O3	<1 år	Operativ	Telefon	2017-03-31	20 min
O4	<1 år	Operativ	Telefon	2017-03-31	15 min
O5	2 år	Operativ	Telefon	2017-03-31	19 min
O6	2 år	Operativ	Telefon	2017-03-30	22 min
O7	<1 år	Operativ	Telefon	2017-03-29	15 min

2.3.2.2 Semi-strukturerade intervjuer

För insamlingen av primärdata genomfördes semi-strukturerade intervjuer med respondenter verksamma i Oden AB. En intervju i semi-strukturerad form, det vill säga baserad på ett antal

huvudsakliga teman men genomförd som ett öppet samtal tillåter respondenten att själv resonera kring de teman som avhandlas i samtalet samt beskriva sin uppfattade verklighet i sina egna ord (Bell & Bryman, 2013). Då målsättningen med intervjuerna genomförda inom ramen för studien var att respondenterna skulle ge sin personliga bild av det strategiska arbetet ansågs en semi-strukturerad intervjuform att föredra. Eftersom förkunskaper om bolaget indikerade att förhållningssättet till strategi som ämne varierade ansågs det av vikt att möjliggöra en undersökning av de underliggande strukturer som kan ses utgöra indikatorer på strategiskt arbete. Att genomföra en semi-strukturerad intervju ansågs därför på bästa sätt uppfylla det beskrivande syfte som denna studie har.

Tydliga nackdelar med intervjuer är att de är tidskrävande både för intervjuare och respondent samt att det finns en risk att intervjuaren påverkar de svar som respondenten ger. För att facilitera för respondenterna och på grund av den geografiska spridningen av respondenter erbjöds respondenterna att delta i studien antingen via en personlig intervju eller via en telefonintervju. Genomförandet av telefonintervjuer ansågs som en rimlig kompromiss delvis då det möjliggjorde genomförandet av ett större urval. Den eventuella effekt intervjuaren har på respondenten vid en intervju är svår att eliminera. I denna studie kontrollerades för effekten i den mån möjligt genom att standardisera intervjuförfarandet oberoende av respondent.

2.3 Databearbetning

Databearbetningen av det material som inhämtats under de första intervjuerna inleddes omgående för att möjliggöra uppföljning av relevanta aspekter. De första intervjuerna diskuterades efter genomförandet för att isolera de centrala begrepp och eventuella frågeställningar som ansågs relevanta att ta med i det fortsatta arbetet. När samtliga intervjuer genomförts diskuterades de övergripande resultaten i förhållande till möjlig teoretisk anknytning och relevans för studien. För att underlätta den fortsatta hanteringen av materialet kodades de transkriberade intervjuerna innan vidare tematisering och tolkning genomfördes. Det helhetsintryck som framkommit i bearbetning diskuterades sedan vidare och relaterades till teorin.

2.3.1 Tolkning

Databearbetning i kvalitativ forskning innebär i många fall olika grader av tolkning av individers uppfattningar och utsagor om diverse problem och företeelser (Bell & Bryman, 2013). En central vetenskap i tolkningsarbete är att vår förmåga att tolka andra individers utsagor påverkas av vår egen verklighetsuppfattning (Ibid.). På samma sätt har respondentens uppfattning om det undersökta problemet formats av den individens uppfattning om verkligheten. Detta illustrerar svårigheten i ett objektivi förhållningssätt i samhällsvetenskaplig forskning då både de studerade objekten samt forskaren själv omöjligt kan ställa sig utanför den egna uppfattningen för att tolka ett fenomen.

I denna studie har avvägningen av hur långtgående tolkningar som skall göras varit svår på grund av det studerade ämnets natur. Det faktum att strategi kan uppfattas som något som genomsyrar en hel verksamhet har gjort att forskarna utformat frågeställningarna på ett sådant sätt att relevanta aspekter skall inkluderas utan att koppla nämnda aspekter direkt till den terminologi som omger strategiområdet. I bearbetningsfasen uppkommer då frågeställningen om hur långtgående tolkningar som kan göras med hänseende till strategi utifrån det material som behandlar strategiska aspekter utan att göra den direkta kopplingen till företagets strategi. Med en medvetenhet om att fullständig objektivitet inte är möjlig har forskarna i största möjliga mån antagit en neutral inställning till materialet och undvikit att exempelvis framhäva resultat som stödjer en egen uppfattning om problemet. Det bör dock nämnas att forskarnas egen bakgrund och förståelse kommer att påverka de tolkningar och slutsatser som dras i studien.

2.3.2 Kodning och Tematisering

För att underlätta tematisering av relevanta begrepp i intervjuerna inleddes arbetet efter transkriberingen med att koda intervjumaterialet. Kodning beskrivs av Strauss och Corbin (1990) som processen vid vilken en forskare bryter ner, studerar, jämför, konceptualiserar och kategoriserar data. Resultatet av kodning är skapandet av en katalog av termer som karaktäriserar det studerade ämnet och bidrar till den tolkning som sedan görs av den insamlade datan (Bell & Bryman, 2013). Målsättningen är att kodning av det insamlade materialet tillåter en isolering av indikatorer för vissa begrepp som används av intervjuobjekten (ibid.).

Kodningen utfördes genom att de transkriberade intervjuerna skrevs ut och lästes igenom samtidigt som notiser om återkommande begrepp, resonemang och iakttagelser gjordes i marginalen. I det inledande steget genomfördes kodningen separat av forskarna för att öka den tolkningsgrund koderna baserades på. Därefter gjordes en genomgång av de individuellt producerade koderna samt en jämförelse av de resultat forskarna kommit fram till var för sig. De koder som resulterade från det gemensamma arbetet sammanställdes i ett slutgiltigt dokument som vidare ligger till grund för vidare tematisering och analys av materialet.

När relevanta begrepp isolerats kan kärnkategorier av begrepp och teman i respondenternas svar undersökas. Genom att isolera begrepp som används tillräckligt frekvent på en specifik nivå inom organisationen att det kan antas representera en specifik företeelse i verkligheten kan jämförelser mellan olika uppfattningar på olika nivåer inom organisationen genomföras. Från dessa beskrivningar inom organisationen kan sedan teorier gällande relationer mellan olika uppfattningar inom organisationen utvecklas för att vidare kopplas till relevant teori alternativt antas representera en unik företeelse inom företaget.

2.4 Studiens kvalitet

För att modellera styrkan i en kvalitativ fallstudie appliceras de vedertagna kvalitetsmått framförda av Guba och Lincoln (1994) som lyfter fram trovärdighet och autenticitet som relevanta mått på en studies kvalitet. En studies trovärdighet indelas i fyra delkriterier benämnda studiens tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Autenticitetskriteriet delas upp för att beskriva studiens förankring, relevans och tillämplighet hos studiens deltagare. För att en studie ska anses hålla god kvalitet krävs även att forskningsetiska regler och principer upprätthålls (Ibid.). Ofta formulerade som ett antal krav på studiens genomförande försäkras en god etik i studiens genomförande att deltagande individers integritet skyddas samt att studiens resultat inte påverkas av dolda agendor från varken deltagare eller forskare.

2.4.1 Tillförlitlighet

För att studien skall anses tillförlitlig skall den utföras i enlighet med regler och etiska principer

samt att den sociala verklighet som beskrivs också förankras för att försäkra att forskaren uppfattat verkligheten på ett korrekt sätt (Bell & Bryman, 2013). I denna studie försäkras tillförligheten i två steg. För det första trianguleras studiens resultat löpande under datainsamlingen genom att flera respondenter vid varje organisatorisk nivå intervjuas för att på så vis förkasta eller förstärka de övriga respondenternas svar. För det andra sänds studiens resultat till samtliga deltagande respondenter innan studiens färdigställande och publicering för att bekräfta att den bild av verkligheten som forskarna har uppfattat också överensstämmer med respondenternas uppfattning.

2.4.2 Överförbarhet

Överförbarheten i en studies resultat karaktäriseras generellt av i vilken utsträckning resultaten är tillämpliga på andra miljöer än den studerade (Bell & Bryman, 2013). Då den kvalitativa forskningen ofta fokuserar på en ingående analys av en liten grupp individer bör forskaren eftersträva att ge en så djupgående presentation av det empiriska materialet som möjligt. På så vis möjliggör studien för läsaren att själv tolka resultaten som framkommit i studien och dra egna eller alternativa slutsatser (Guba & Lincoln, 1994). För att möta kvalitetskravet på överförbarhet i denna studie görs en grundlig redovisning av studiens empiri i ett separat avsnitt i denna studie. Resultaten presenteras separat på varje organisatorisk nivå och utan koppling till teori eller vidare analys av forskarna. Syftet med den djupgående empiripresentationen är att läsaren själv ska kunna bedöma resultaten och dess överförbarhet till en annan miljö.

2.4.3 Pålitlighet

En studies *pålitlighet* bedöms baserat på hur trovärdig studien kan anses vara (Guba & Lincoln, 1994). För att säkerställa att studiens kvalitet uppfattas som god bör en tydlig redogörelse av samtliga faser av forskningsprocessen presenteras (Bell & Bryman, 2013). Andra forskare ska då kunna granska studien och bedöma kvaliteten i de procedurer som valts samt de ställningstaganden som gjort, både vad avser metodologi samt vilka teoretiska slutsatser som är befogade. Pålitlighetskriteriet uppnås i denna studie i två steg. Under det löpande arbetet har kontinuerlig reflektion gjorts över de metodologiska ställningstagandena samt det teoretiska ramverk inom vilket studiens resultat tolkas. Vid undersökningens avslut och i anslutning till

studiens färdigställande seminariebehandlades arbetet. Andra forskare fick då möjligheten att studera materialet i sin helhet samt bedöma kvaliteten i de valda procedurerna och komma med åsikter på studiens genomförande.

2.4.4 Konfirmering

Konfirmering betonar vikten av att en utomstående part kan slå fast att det finns empirisk grund i de resultat som presenteras i studien (Guba & Lincoln, 1994) . För att uppnå konfirmering i denna studie presenteras resultaten efter en standardiserad mall vilken är tydlig kopplad till den teoretiska referensramen samt även återkommer i analysen av det empiriska resultatet. Syftet med detta är att underlätta för en utomstående part att följa det teoretiska resonemangets relation till det empiriska resultatet och på så vis värdera den empiriska grunden till den analys och de slutsatser som konkluderas i studien.

2.4.5 Autenticitet

I bedömningen av studiens autenticitet innefattas kriterier som i större utsträckning berör allmänna forskningspolitiska konsekvenser av studien (Bell & Bryman, 2013). Guba och Lincoln (1994) lyfter fram fem huvudsakliga kriterier i bedömningen av en studies autenticitet. Det första kriteriet berör huruvida undersökningen förmedlar en *rättvis bild* av den verklighet den beskriver. I denna studie försäkras möjligheten till att förmedla en rättvis bild genom att respondenter på samtliga nivåer inom bolaget inkluderas i studien, på så vis undviks att exempelvis endast chefer tillåts beskriva det strategiska arbetet i bolaget utan förankring hos personalen. Det andra autenticitetskriteriet är studiens *ontologiska autenticitet* vilken beskriver studiens möjlighet att underlätta för de medverkade i studien att förstå den sociala situation inom vilken de verkar. I denna studie finns vid studiens inledande ingen samlad bild av det strategiska arbetet i bolaget varför studiens resultat kan anses relevant för en ökad förståelse hos studiedeltagarna. Det tredje autenticitetskriteriet avhandlar studiens *pedagogiska autenticitet* vilket syftar på förmågan att förmedla andra deltagares uppfattning om den miljö inom vilken studiedeltagarna verkar. Kriteriet bemöts i denna studie huvudsakligen genom genom det ingående empiriavsnittet där citat och åsikter kan härledas till specifika nivåer i syfte att underlätta förståelsen. Det fjärde autenticitetskriteriet benämns studiens *katalytiska autenticitet* och behandlar studiens förmåga

möjliggöra för de medverkade i studien att förändra sin situation. Genom att beskriva nuläget och de uppfattningar som florerar inom det studerade bolaget synliggör studien för de deltagare som önskar att förändra det strategiska arbetet en tydlig utgångspunkt. Slutligen avhandlas studiens *taktiska autencitet* vilken huvudsakligen berör i vilken utsträckning studien möjliggör för deltagarna att vidta åtgärder i de fall det krävs. I likhet med studiens svar på den katalytiska autenticiteten kan det även här fastslås att studiens huvudsakligen beskrivande karaktär möjliggör för deltagarna att isolera de aspekter där man anser att förändring krävs och handla därefter.

2.4.6 Forskningsetik

De etiska frågor som rör samhällsvetenskaplig forskning sammanfattas ofta i ett antal krav (Lind, 2014). För det första ska individer som deltar i undersökningen informeras om dess syfte och ges möjlighet att ta ställning till sin eventuella medverkan efter att ha skapat sig en förståelse av undersökningens innehåll. För att möta detta krav gavs samtliga tillfrågade intervjupersoner en kortfattad redogörelse för studiens innehåll och tilläts därefter ta ställning till om personen ville delta. För att utesluta beroendeförhållanden är alla intervjuer frivilliga och ingen kompensation till deltagarna utgår. Det andra kravet som ställs på en etiskt korrekt studie är att intervjupersonerna tilläts avbryta sitt deltagande oavsett skede av processen man befinner sig i. Detta kommuniceras tydligt till samtliga intervjupersoner både vid tillfrågande om deltagande samt vid respektive intervjus inledande. Vidare krävs en respektfull behandling av deltagarnas personliga identitet samt konfidentiellt studiematerial. I denna studie bemöts detta genom att i samråd med det valda företaget beslutat att anonymisera både deltagare och företaget genom hela processen för att känslig information inte skall kunna härledas till varken individer eller bolaget som stort. I detta fall då personer som står i arbetsrelaterad beroendeställning till varandra intervjuas behandlas samtliga personuppgifter konfidentiellt så att inte heller andra deltagare har möjlighet att härleda information som uppkommer under studiens gång.

3 Teoretisk Referensram

Denna genomgång av litteraturen kommer att grunda sig i ett interpretativt perspektiv med syfte att beskriva och tolka den existerande litteraturen rörande strategiutveckling och entreprenörskap. Förhoppningen är att denna genomgång kommer att tydliggöra de aspekter av det studerade området som redan är kända och därigenom också belysa de möjliga bidrag till rådande kunskap som denna studie kan göra. I den första delen av avsnittet introduceras strategi som teoretiskt ämne samt de centrala teorier som är relevanta för det studerade området med hänsyn till strategiutveckling och strategisk flexibilitet. Entreprenörskap generellt och det entreprenöriella ledarskapet i organisationer introduceras för att ge en bakgrund till det ledarskapsperspektiv studien grundar sig på samt hur det påverkar beslutsfattande och ansvarsfördelning inom organisationen. Därefter presenteras resultat och relevanta lärdomar av två tidigare studier av strategiutveckling i entreprenöriella organisationer för att relatera de tidigare presenterade teoretiska utgångspunkterna till varandra. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av den huvudsakliga teoretiska förståelsen som krävs för det studerade fallet samt hur dessa grundförutsättningar relateras till det specifika fallet.

3.1 Strategi

Strategier utvecklas av företag i syfte att fungera som riktlinjer för företagets agerande i en föränderlig omvärld (Alarik, 1988). Strategiteori behandlar därmed huvudsakligen de metoder och teorier som företag tillämpar för att utforma och uppnå målsättningar för företagets verksamhet och utveckling (Eriksson-Zetterquist, et. al. 2015). Strategiprocessen kan på ett övergripande och mycket förenklat sätt sammanfattas som en genomgång av företagets interna och externa miljö i syfte att identifiera eventuella svagheter och styrkor samt en målformulering i vilken företagets framtida riktning och målbild uttrycks. Rådande konsensus är att ledningen spelar en central roll i ett företags strategiarbete, det förutsätts att det är ledningen som administrerar utvecklingen samt tar de slutgiltiga besluten kopplade till strategiprocessen (Alarik, 1988). Formen för förmedling av ett företags strategier har utvecklats i takt med att området fått mer uppmärksamhet. Initialt ansågs strategi vara ett fenomen som figurerade primärt i den högsta ledningens beslutsfattande men har på senare tid kommit att ta större plats i

både företags interna och externa kommunikation(ibid.).

En strategi kan också anses utgöra ett ramverk som kan underlätta för organisationens medlemmar att fatta beslut som ligger i linje med bolagets intressen och därigenom minska den individuella risken i varje enskilt beslut (Ax & Johnsson, 2009). En vanlig förekommande konflikt rörande strategiska beslut är det fall då kortsiktiga mål och strategier ska vägas mot långsiktiga dito (Cyert & March, 1963). Denna typ av konflikter uppkommer ofta då en kortsiktig vinning för en individ i en specifik position ställs mot organisationens övergripande långsiktiga mål. En tydligt utformad strategi kan i dessa fall agera som förmedlare av befogenheter inom en organisation men också som en struktur som möjliggör ett ansvarsutkrävande. Denna kombination kan ses som en grundsten för en effektiv organisation men skapar också ett stort beroende på en välutvecklad strategi. Den förlust som uppkommer sett till individuella avvikelser i beslutsfattandet kan därmed både ses som riskminimerande ur ett organisatoriskt perspektiv, men också bidra till en potentiellt ökad risk sett till flexibilitet och anpassning till omvärlden för organisationen som helhet.

En övergripande sammanfattning av möjliga syften strategier kan ha i bolag inkluderar exempelvis en samlad målformulering, skapande och bibehållande av konkurrensmässiga fördelar samt tydliggörande av verksamhetsfokus och ansvarsfördelning (Mintzberg, 1985; Alarik, 1988; Amit, Schoemaker, 1993).

3.1.1 Strategiutveckling

Strategiutveckling är ett brett teoretiskt område under vilket företags förmåga och tillvägagångssätt att identifiera, utveckla och befästa effektiva strategier avhandlas av en rad framstående teoretiker. I det studerade fallet läggs tonvikt vid bolagets arbete med att befästa en strategisk marknadsroll samt hur det interna och externa strategiarbetet hanteras. Med grund i detta utgörs relevant strategiutvecklingsteori för denna studie huvudsakligen av Porters (1996) positioneringsstrategier samt Mintzberg och Waters (1985) teorier om framväxande respektive planerad strategi.

3.1.1.1 Positioneringsstrategi

Det ökande kravet på företag att positionera sig på marknaden i syfte att differentiera det egna bolagets erbjudande från konkurrenterna har utvecklats från en ständigt ökande konkurrens som grundas på den globalisering och digitalisering världen upplevt under de senaste 30 åren (Porter, 2008). För att förankra det egna bolaget i en specifik marknadsroll krävs att företaget gör ett antal avväganden och vidtar positioneringsåtgärder som bidrar till att bolaget kan anta en konkurrenskraftig roll på marknaden (Ibid.). Den position man beslutar att bolag skall ta på marknaden blir sedan grunden för hur man hanterar vidare strategiska beslut. Det är förmågan att skapa ett unikt erbjudande som skiljer sig från konkurrenterna på andra aspekter än enbart effektivitet som skapar möjligheter för ett bolag att göra vinster på lång sikt (Porter, 1996). På en marknad där samtliga bolag strävar efter att uppnå operativ effektivitet utan att diversifiera det egna erbjudandet kommer utbudet att konvergera på bekostnad av samtliga aktörers lönsamhet (Porter, 1996). De avväganden som ett bolag tvingas till i syfte att specialisera och utforma sitt unika erbjudande betyder ofta en viss risk vilket gör att beslutsfattare i vissa organisationer undviker att fatta de nödvändiga strategiska besluten för att inte själva stå ansvariga för ett eventuellt misslyckande. Det arbete som föranleder en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig strategi är därmed förenat med riskfyllda affärsbeslut som kan hämma bolagets utveckling på kort sikt. Underlåtenhet att fatta de nödvändiga strategiska besluten riskerar dock att på lång sikt eliminera bolagets lönsamhet. Porters (1996) teoretiska fokus inriktar sig huvudsakligen på det strategiska arbete som identifierar och befäster ett företags roll på marknaden samt hur den operativa effektiviteten optimeras inom det strategiska området. De avväganden som görs i syfte att formulera den roll och befästa den position bolaget antar utgör sedan grunden för strategiutvecklingen inom bolaget.

3.1.1.2 Framväxande eller planerad strategi

För att skapa en effektiv och verkningsfull strategi krävs också att de grundläggande avvägningar som Porter (1996; 2008) avhandlar konkretiseras och implementeras i verksamheten. En risk som uppstår då de beslut som vägleder strategiska avvägningar i verksamheten fattas på en hög administrativ nivå utan att förankras i organisationen är att en informell strategi utvecklas för det operativa arbetet. För att minimera denna risk krävs att strategin utvecklas och implementeras på

ett för organisationen optimalt sätt. Mintzberg och Waters (1985) presenterar två grundprinciper enligt vilka strategi effektivt utvecklas och implementeras. Mintzberg och Waters (1985) första alternativ är att en strategi planeras och beslutas av ledningen för att sedan realiseras i organisationen genom att implementeras vertikalt. Detta tillvägagångssätt kräver en samlad uppfattning i ledningen om företagets framtida mål och metod samt att ledningen har en tillräckligt god förståelse och insyn i samtliga delar av verksamheten samt den miljö inom vilken företaget verkar för att kunna utforma en gemensam strategi på ett effektivt sätt. Ett alternativ till denna metod benämner Mintzberg och Waters (1985) framväxande strategi. Just som terminologin föreslår innebär denna teori att en strategi utvecklas successivt inom organisationen för att sedan summeras och realiseras övergripande av ledningen. Denna teori bygger istället på att de operativa funktionerna inom bolaget själva tar fram det mest effektiva arbetssättet och rimliga målsättningar för den egna verksamheten. Det finns tydliga fördelar i detta arbetssätt då strategin utvecklas av de individer som är mest insatta i ämnet och därmed har störst insyn i de möjligheter och utmaningar den specifika funktionen står inför. Ett framväxande strategiarbete kräver dock att ledningen överlämnar del av ansvaret och därmed också möjligheten till påverkan till underställda funktioner, en potentiell risk i detta blir istället att bolagets övergripande strategier blir svåra om inte omöjliga att formulera då de underliggande funktionernas strategier inte går att kombinera. Detta tillvägagångssätt kräver generellt en lägre grad av inblandning från ledningen i själva utformandet, dock betonas även här vikten av ett fastställande och beslut från ledning som ger den beslutade strategin legitimitet att följas av hela organisationen.

Sammanfattningsvis kan processen att utforma en effektiv strategi beskrivas som förståelsen och förmågan att identifiera den egna organisationens styrkor och svagheter och att därefter utveckla en handlingsplan för att uppnå de för verksamheten uppsatta målen. Oavsett det tillvägagångssätt som tillämpas för utformandet av strategin råder en konsensus bland teoretikerna om strategins funktion och nödvändighet i organisationer i syfte att harmonisera aktiviteter, tillvägagångssätt och målsättningar.

3.1.2 Strategisk Flexibilitet

Flexibilitet i ett marknadsperspektiv innebär förmågan att anpassa sig efter marknadens behov utan att störa organisationen i allt för stor utsträckning ekonomiskt eller strukturellt (Aggarwal, 1997). En organisations strategiska flexibilitet identifieras genom dess förmåga att uppfatta en förändring i omvärlden, ställa om resurser för att besvara den samt avveckla en verksamhet som inte längre efterfrågas (Shimizu & Hitt, 2004). Möjligheten att vara flexibel ställs ofta i kontrast till att vara effektiv i den mening att möjligheten att vara flexibel ofta kommer på bekostnad av utformandet av standardiserade processer som kan leda till skalfördelar (ibid). För ledarna i en organisation handlar det strategiska arbetet därför till stor del om att finna en balans mellan flexibilitet i de interna processerna och standardisering. En väl avvägd balans möjliggör på så vis både lönsamhet i de nuvarande processerna som anpassningsbarhet till eventuella nya. För att uppnå denna flexibilitet krävs generellt att ledare vågar fatta beslut för att sedan lära av de eventuella positiva eller negativa effekterna som förändringen innebar. Ett problem i många organisationer är att misstag eller beslut som har en negativ inverkan på verksamheten bestraffas. Detta leder i sin tur till att ledare tenderar att inte våga fatta de beslut som är nödvändiga för att utveckla verksamheten med ett stillastående och en ovilja att förändras som effekt (Shimizu & Hitt, 2004).

En möjlig åtgärd för att öka flexibiliteten i en organisation är att ge individen större personligt ansvar (Aggarwal, 1997). Mänskliga attribut som lärande och beteende inbegriper en hög grad av flexibilitet internt och genom att tydligare integrera dessa i verksamheten kan också organisationens flexibilitet förbättras (Ibid.). En åtgärd för att främja detta blir då att människor ges större tillit i sin roll för att på så sätt snabbt kunna fatta beslut för att förändra verksamheten som svar på omvärldsförändring. För att fungera i praktiken kräver detta att organisationsstrukturen är anpassad för att kunna hantera den typ av snabba svängningar som kan resultera från en fri beslutsstruktur, flexibilitet i kombination med transparens och förenkling blir nyckelord i denna process (Ibid.).

3.2 *Entreprenörskap*

Ett entreprenöriellt ledarskap kan ses som en direkt motsats till det detaljstyrda och

formaliserade ledarskapet som förutsätts i en stor del av strategi och management-litteraturen. Bilden av vad en entreprenör är och vad entreprenörskap innebär diskuteras flitigt och därför inleds detta avsnitt med ett förtydliga de antaganden angående entreprenörskap på vilka denna rapport grundas. *Entreprenörskap* är ett flerdimensionellt koncept som kan anses tillämpligt på såväl individuell nivå som på organisationer (Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989). *Entreprenöriella tjänster* är de som syftar till att bidra till verksamheten genom introduktion av nya idéer och produkter, förändrad administration eller kapitalanskaffningsförmåga och expansionsplaner eller metoder för tillväxt (Penrose, 1959). *Den entreprenöriella inriktningen* hos ett specifikt företaget demonstreras därmed i stort av den översta ledningens vilja att anta affärsrelaterad risk i syfte att främja förändring och innovation inom organisationen och därigenom skapa sig komparativa fördelar i förhållande till konkurrenterna (Miller, 1983). *Entreprenörsdrivna företag* är de där den översta ledningen karaktäriseras av en entreprenöriell ledarstil vilken ofta uppvisas genom företagets strategiska beslut och operativa ledarskapsfilosofi (Covin & Slevin, 1988).

3.2.1 Entreprenören som ledare

Entreprenörsledda företag kännetecknas ofta av innovation och idéutveckling samt flexibilitet vilken hyser en ökad möjlighet till omställning och reformation för att svara på omvärldsförändringar (Penrose, 1959). Burns och Stalker (1961) argumenterar för att en flexibilitet i de administrativa funktionerna hos en organisation i syfte att facilitera innovation och utveckling är något som ofta blir centralt i en entreprenöriellt inspirerad ledarskapsstil. Penrose(1959) förstärker detta ytterligare genom att hävda att det entreprenöriella omdömet och ambitionen är utmärkande aspekter som bidrar till tillväxt och framgång i det entreprenörsledda företaget.

Det entreprenöriella omdömet uppfattas ofta som den personliga fallenheten hos en specifik individ att fatta välgrundade beslut baserade på en god föreställningsförmåga, självförtroende och magkänsla (Sarasvathy, 2009). Omdömet som en enskild individ kan uppfattas besitta grundar sig dock ofta i den egna organisationens förmåga att inhämta och processa information som är relevant för beslutsfattandet. Uppfattningen av ett ledarskap med gott omdöme i

kombination med förmedlingen av en företagsgemensam ambition om företagets framgång och tänkta tillväxt kan skapa ett styrmedel inom företaget i sig själv i form av förväntningar på företagets utveckling (Simon, 1976). Förväntningarna utvecklas till en subjektiv målsättning för företaget som målar upp en potentiell affärsutveckling vilken verkar som motivation för företaget som stort (Penrose, 1959).

3.2.2 Beslutsfattande och ansvar i Entreprenöriella organisationer

En viktig del av ett effektivt ledarskap är förmågan att fatta och förankra beslut (Vroom & Yetton, 1973). Entreprenören karaktäriseras generellt av en innovationsanda som ofta bygger på snabba beslut som svar på förändringar i omvärlden eller ledarens uppfattning om det egna bolagets roll. I en omvärld som i allt större utsträckning präglas av ett behov av att snabbt anpassa sig ökar vikten av att beslut snabbt kan fattas, förmedlas och implementeras inom organisationen. Under dessa förutsättningar blir en av entreprenörens stora utmaningar att mobilisera hela organisationen i linje med de beslut som fattats.

Svårigheter för entreprenörsledda företag kan dock uppkomma då utvecklingen av företagets verksamhet med en drivande entreprenör går fortare än andra medarbetare hinner anpassa sig. Penrose (1959) identifierar entreprenörens flexibla förhållningssätt till marknaden och dess förutsättningar som ett av de attribut som bidrar i störst utsträckning till dennes framgång. En risk uppstår dock i att övriga organisationen inte upplever att man har befogenhet eller tillräckliga direktiv att följa entreprenörens agerande (Ibid.). Denna problematik drabbar ofta etablerade företag som i syfte att förändra och skapa en mer innovationsinriktad företagskultur anställer entreprenöriella ledare men då ofta upplever att organisationen inte har möjlighet eller kunskap att hantera det förändrade arbetssättet (Ibid.). Svårigheter kan också uppkomma då ett företag förflyttar sig mellan olika utvecklingsfaser, ett entreprenöriellt ledarskap kan lämpa sig väl under en viss period av ett bolags utveckling men sämre under en annan (Ibid.). Vikten av att snabbt kunna fatta och implementera beslut på olika nivåer av organisationen genom en stor individuell frihet hos medarbetarna belyses tydligt här. För att uppnå effektivitet i ett entreprenöriellt ledarskap krävs därför att ett liknande arbetssätt genomsyrar hela organisationen. Detta möjliggör i sin tur att organisationen i stort kan tillvarata de landvinningar som kan tjänas

genom ett flexibelt och innovationsdrivet arbetssätt.

Sarasvathy (2009) utvecklar teorin kring entreprenörens beslutsfattande ytterligare genom att hänvisa till ett speciellt beslutsformat kallat "effectuation". Effectuation innebär att entreprenören istället för att försöka förutse framtiden försöker att skapa eller kontrollera den. Genom att låta företagets mål och metoder utvecklas i takt med omvärlden under denna beslutsmodell ställs organisationen inför ett val, antingen följer man entreprenörens initiativ vilket ofta innebär att en hög grad av flexibilitet i verksamheten krävs samt en ökad osäkerhet, eller så vänder sig organisationen inåt och tillbaka mot redan kända arbetssätt och målsättningar. I en organisation där händelseförloppet sker enligt det första alternativet skapas en organisation som snabbt anpassar sig till nya förutsättningar och även skapar nödvändiga strukturer och arbetssätt för att hantera det krav på flexibilitet som ställs upp av den entreprenöriella ledarens handlande. I de fall organisationen istället vänder sig inåt finns risken att ett motstånd utvecklas från organisationens sida gentemot entreprenören som då förlorar de nödvändiga verktyg och strukturer som krävs för att bära det kontinuerliga förändringsarbetet.

3.3 Tidigare studier av strategi i entreprenöriella organisationer

Den teoretiska relationen mellan strategi och entreprenörskap är inte oproblematiserad (Stevenson & Jarillo, 2007). Strategiteori förutsätter generellt en relativt hög grad av planering, långsiktighet och uppföljning. Entreprenörskap lyfter istället flexibilitet, individualism och omdöme som essentiella aspekter av ett framgångsrik företagande. Det faktum att ledorden i respektive teoretisk genomgång går stick i stäv innebär dock inte att de inte kan kombineras praktiskt. Tidigare studier av strategi i entreprenöriella organisationer har bland annat visat på vikten av struktur, kommunikation samt entreprenörens förmåga att förmedla idéer och intentioner till organisationen.

3.3.1 Strategi som ramverk och kommunikationsmedel

McCarthy (2003) undersöker hur strategi utvecklas och hur strategiska beslut fattas i mindre organisationer som präglas av ett entreprenöriellt ledarskap. McCarthy (2003) menar att strategins roll i en entreprenörsledd organisation kan delas in i två huvudsakliga delar. För det

första kan en tydligt utformad strategi fungera som ett övergripande ramverk för entreprenören. Strategin i denna typ av organisation beskrivs dock inte som en formaliserad, långsiktig plan utan funktionen i detta fall kan tydligast liknas vid en affärsplan. Diskrepansen uppstår dock i att entreprenören sällan saknar en plan för den framtida verksamheten utan att värdet av en formaliserad sådan urholkas av att den huvudsakliga kontrollen av företagets processer ligger hos entreprenören. McCarthy (2003) menar därmed att det som kan ses som ett företags strategi i detta fall egentligen kan likställas med entreprenörens egen strategi för bolagets överlevnad. Den andra delen av strategins roll som McCarthy (2003) lyfter är dess funktion som kommunikationsmedel för verksamhetens innehåll till externa intressenter. McCarthy (2003) lyfter här fram förväntningar som en viktig del av strategiutvecklingen i entreprenöriella organisationer. I de fall en formaliserad strategi saknas och det är entreprenörens egna tankar och idéer som styr bolagets utveckling kan företaget uppfattas som alltför riskfyllt och beroende av en specifik individ. Externa intressenter som exempelvis investerare och affärspartners ser hellre företaget som en enskild individ, utan direkt beroende av en specifik person i bolaget. I detta fall kan utvecklingen av en strategi för att beskriva det som är entreprenörens plan för företaget verka som riskminimerande då det förändrar uppfattningen om att hela ansvaret för bolagets fortlevnad ligger hos en ensam individ (McCarthy, 2003).

3.3.2 Strategi som idébild av utveckling

Bird (1988) studerar hur entreprenöriella intentioner bidrar till att forma ett företags utveckling under ett entreprenöriellt styre. Bird (1988) beskriver att entreprenörer ofta förmedlar en "idé" om bolagets utveckling, vilket leder till att det utvecklas en kultur kring entreprenörens tankar och idéer som genomsyrar bolaget och möjliggör för andra att utveckla egna arbetssätt som ligger i linje med entreprenörens idéer. Detta kan göra att operativa strategier för bolagets utveckling växer fram i organisationen utan direkt inverkan från ledaren förutom en initial förmedling av dennes tankar om bolagets framtid. Bird (1988) utvecklar vidare uppkomsten av strategi i entreprenöriella organisationer. Bird fokuserar på entreprenörens intentioner som grund för utvecklingen av organisationens strategi. Entreprenörens intentioner grundar sig huvudsakligen i de kreativa processer som utgör kärnverksamheten i företaget ur vilka olika typer av styrning senare utvecklas. Vidare menar Bird (1988) att då verksamhetsutvecklingen i

en entreprenöriell organisation härrör ur entreprenörens egna tankar och idéer blir strategin som utvecklas i bolaget i större utsträckning en effekt av verksamheten som kan studeras först i efterhand. Detta i kontrast till de planerade strategierna som kan modelleras och utvärderas grundläggande i förhållande till verksamheten redan innan de implementeras.

3.3.3 Resultat från tidigare studier av strategi i entreprenöriella organisationer

Resultaten från dessa två tidigare studier av strategiutveckling i entreprenöriella organisationer tenderar att peka på en högre grad av framväxande strategiutveckling under ett entreprenöriellt styre. Studierna finner bland annat att entreprenörens förmåga att kommunicera de tankar och idéer på vilka personen själv bygger företag är av vikt för att få med sig hela organisationen i ett effektivt arbete. I detta fall finner Bird (1988) att strategin kan fungera som ett kommunikationsmedel för denna förmedling. Vidare finner McCarthy (2003) att strategi också kan utgöra ett nödvändigt ramverk för en entreprenör som annars riskerar att bli alltför yvig och på så vis harmonisera bilden av bolaget utåt. Gemensamt för studierna vad avser entreprenöriellt styre är dock att de primärt tar sitt empiriska avstamp i mindre och medelstora bolag. Studier av större bolag med liknande grundläggande struktur saknas och detta inbjuder till frågan om hur dessa teorier kan översättas i ett större bolag. Denna studie syftar att bidra till litteraturen med sådan information som kan ge en inblick i ett större företag med en liknande struktur som den som beskrivs av McCarthy (2003) och Bird (1988) och därmed utveckla kunskapen om strategiutveckling i denna typ av bolag.

3.4 Teoretisk Syntes

För att på ett tillförlitligt sätt kunna beskriva strategiutveckling i en organisation likt den som är föremål för denna studie behövs en förankring både i teoretiska aspekter som rör strategiutveckling generellt men också de som rör den specifika typen av organisation. Teoribildningen framförd av Mintzberg och Waters (1985) om framväxande och planerade strategier utgör en betydelsefull del av den moderna strategiteorin och är i högsta grad tillämplig på det studerade fallet. Studier genomförda av McCarthy(2003) och Bird(1988) ger ytterligare stöd för relevansen av teori kring framväxande strategi vid studier av entreprenöriella företag. För att kunna studera och förstå innebörden av strategiers funktion i en organisation krävs också

en förståelse av de underliggande processer och funktioner som styrs men till viss del också kan styra i det strategiska arbetet. En funktion strategier ofta har inom organisationer är att fördela ansvar och befogenhet i syfte att facilitera måluppfyllnad (Ax & Johnsson, 2009). Genom en teoretisk förståelse av ansvarsfördelning och det beslutsfattande som resulterar från hur befogenheter fördelas kan en djupare bild av organisationens informella strategiarbete uppfattas. I det specifika fallet är entreprenören central varför en djupare förståelse av entreprenöriella organisationer och entreprenörens ledarskap också bidrar till förståelsen. Vikten av det framväxande strategier i entreprenöriella organisationer som presenteras i av Bird (1988) och McCarthy (2003) ger ytterligare fog för betydelsen av Mintzbergs teorier i denna studie. Sammanfattningsvis föranleder studieobjektets karaktär, i form av en relativt ung entreprenöriell organisation, och den undersökta frågan att den framväxande strategibildningen, ledarens förmåga att förmedla såväl ansvar och befogenheter som idéer ges vikt vid den följande analysen.

4 Empiriredovisning

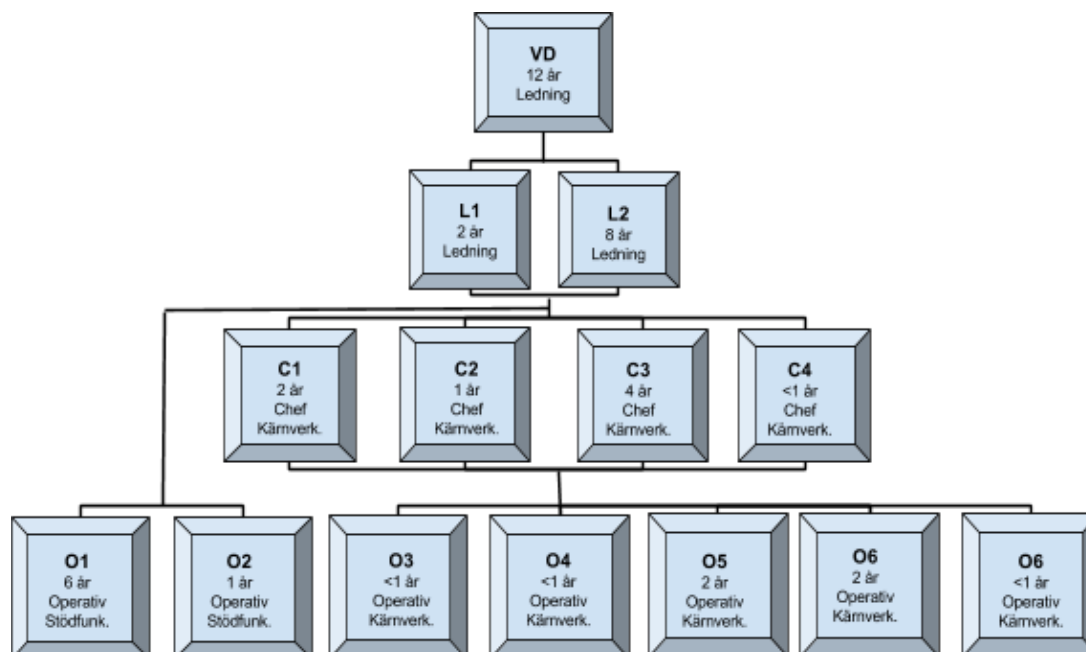
I följande avsnitt presenteras den empiri som insamlats i samband med intervjuer som genomförts med respondenter verksamma vid Oden AB. Avsnittet inleds med en presentation av Oden AB verksamhet och sedan presenteras ledningens syn på strategi inom Oden AB, därefter följer svar från de respondenterna i chefsposition och avslutningsvis den operativa personalens åsikter. Varje underavsnitt är strukturerat så att empiripresentationen inriktar sig inledningsvis på hur respondenterna uppfattar strategiutveckling och målsättningar i bolaget, därefter hur implementeringen av de upplevda strategierna och målsättningar genomförs och avslutningsvis hur respondenterna upplever att frågor om ansvar och flexibilitet hanteras i bolaget.

Presentationen av studiens empiri görs efter tre huvudkategorierna vilka forskarna upplevde var de som respondenterna tydligast diskuterade samt vilka kunde kopplas till den teoretiska förkunskapen av det studerade området.

4.1 Verksamhetsbeskrivning

Företagets kärnverksamhet består av att förvärva, utveckla och förvalta bostadsfastigheter och kommersiella fastigheter. Företaget är börsnoterat och tillhör ett av de större bolagen på marknaden. Bolaget är i nuläget noterat på Stockholmsbörsen under Large Cap vilken består av företag med ett börsvärde motsvarande minst en miljard euro (Avanza, 2016). Bolaget har tiodubblat sitt börsvärde sett över en tioårsperiod. Fastighetsbeståndet utgörs i dagsläget av över 1000 fastigheter och bolaget sysselsätter över 500 personer. Huvudkontoret för bolaget ligger i Sverige och verksamhet finns i samtliga nordiska länder. Bolaget har även ett antal hel-och delägda bolaget inom fastighet- och finansbranschen. (Bolagets webbsida, 2016)

Figur 3: Organisationsstruktur: Respondenter



I Figur 3 beskrivs det hierarkiska förhållandet mellan respondenterna såsom uppfattat av forskarna under intervjuernas genomförande. Respektive rollbeskrivning samt aktiv tid i bolaget finns inkluderat för att tydliggöra i vilken utsträckning respondenterna haft tid att internalisera bolagets rutiner. Beteckningen L1-2 representerar respondenterna i ledningsgruppen, C1-4 är respondenterna i chefsposition samt O1-7 är de respondenter som är aktiva inom den operativa verksamheten i bolaget.

4.2 Ledningens perspektiv på strategi

I ledningen räknas VD samt de två respondenterna ur ledningsgruppen in. För att göra en distinktion mellan det som är toppledarens (VDs) åsikter om organisationens strategiska arbete och det som är ledningsgruppens åsikter skiljs deras respektive svar åt och presenteras separat.

4.2.1 VDs perspektiv på bolagets strategiska arbete

VDn i Oden AB präglas i huvudsak av ett individualistiskt perspektiv där vikten av att inte inskränka individens förmåga att utveckla bolaget värderas högre än en möjlighet att detaljstyra

det operativa arbetet. Detta perspektiv återspeglas också i synen på bolagets strategiska arbete i stort. För att undvika risken att verka begränsande genom såväl formulering som implementering av gemensamma strategier undviks konceptet i sin helhet. En förståelse av strategiers funktion och förekomst längre ner i organisationen påtalas, dock utan uttryck för en vilja att påverka dess innehåll.

4.2.1.1 Strategiutveckling och målsättningar

Det framstår som att VDn inte tror på proaktiva åtgärder utan präglas istället av en vilja att förbereda bolaget för snabba reaktiva omställningar som svar på marknadsförändringar. Strategi beskrivs som fasta planer eller mallar för hur, var eller när en affärsaktivitet skall genomföras. VDn är tydlig med att han inte har något intresse av att lägga tid på att utforma några formaliserade planer, målsättningar eller strategier för bolaget. Anledningen till detta anges vara att han inte finner någon funktion i att jobba med strategiutformning och att man därför istället hellre lägger tid på annat. Istället förklarar han att det finns en risk i utforma alltför fasta och formaliserade strategier, i sin beskrivning av hur det kan begränsa bolaget uttrycker VDn strategiarbetet som att “. . . vara direkt farligt att ha en fast strategi”. Anledningen till detta uppges vara den inlåsningseffekt det kan skapa att bestämma en verksamhetsinriktning i förväg utan att kunna koppla det till ett aktuellt marknadsläge.

Det faktum att avsaknaden av en strategi också kan uppfattas som en strategi i sig påtalar dock VDn i samma mening som han avslår att bolaget skulle ha en formaliserad strategi, “. . . en strategi har vi egentligen aldrig haft, men sen säger en del att inte ha en strategi också är en strategi”. Istället för en formaliserad strategi lyfts syftet med bolaget, i form av att agera som värdeskapare för dess intressenter, som den målsättning som huvudsakligen också vägleder arbetet. Avsaknad av strategi skapar på så vis en flexibilitet som möjliggör för VDn själv samt organisationen i stort att anpassa sig till de marknadsförändringar som uppstår. Det framstår här som att ett långsiktigt perspektiv präglar VDs handlande om än inte formaliserat i skrift som bolagets övergripande strategiska inriktning.

När VDn beskriver sitt beslutsfattande framstår det ofta att grunda sig i strategiska värderingar

och avvägningar men som inte uttryckts på ett tydligare sätt än att verka i de egna affärsbesluten. Exempelvis uttrycker VDn i en diskussion om hur han tänker kring affärsbeslut att ”*Det alltid är samma tankesätt på allt*”, vilket kan tolkas som att ett standardiserat tillvägagångssätt tillämpas vid affärer men för att undvika att fastna i ett tankesätt och bibehålla möjligheten att hela tiden revidera sina grundantaganden väljer han att inte formalisera det i någon form av intern eller extern kommunikation.

Trots att VDn själv inte vill utveckla några strategier påtalar han att det förekommer strategier för delar av verksamheten längre ner i bolaget. Detsamma gäller för målsättningar där VDn uppger att några direkta övergripande mål för bolaget finns uttryckta men att det på avdelningsnivå i bolaget utformas målsättningar av chefer för respektive verksamhet. I denna diskussion blir det tydligt att VDn istället för att uttrycka någon vilja om att styra verksamheten i detalj låter man respektive funktion agera självstyrande och att han själv blir en form av samordnande kraft.

4.2.1.2 Implementering

Som en effekt av den uttalade oviljan att formulera tydliga strategier för bolaget saknas ett direkt implementeringsförfarande av strategier. En förståelse av hur VDn förmedlar de idéer och värderingar på vilka bolagets utveckling baseras kan dock utläsas ur hur VDn själv agerar samt de individer han väljer att omge sig med. VDn berättar att han ser sin huvudsakliga roll i bolaget som att se till att placera ”*rätt person på rätt plats*”. Förmedlingen av de idéer och tankar VDn själv har om bolagets utveckling uttrycks på så vis genom att rekrytera individer som han upplever driver bolaget åt rätt håll. I en vidare diskussion om hur rekryteringen av dessa individer går till framstår det som att det finns ramverk på lägre nivåer som tillämpas men att det även finns ett övergripande arbetssätt i bolaget vilket man strävar efter att hitta personer som passar in i. Det beskrivs som att ”. . .*hitta personer som gillar det här sättet att jobba*”, och vikten av att finna just dessa medarbetare i syfte att skapa en välfungerande organisation betonas.

4.2.1.3 Ansvar och flexibilitet

Ett ansvarstagande förhållningssätt både gentemot externa intressenter och det egna bolaget

framstår som en viktig aspekt i utvecklingen av Oden AB. VDn beskriver att han själv känner ett stort ansvar i det faktum att han förvaltar en stor grupp människors privata kapital i egenskap av börsnoterat bolag. Inom organisationen beskriver VDn dessutom att medarbetare får ett stort ansvar för sin egen funktion. En stark tro på att rätt individer på rätt plats gör sitt jobb på bäst sätt utan alltför stor inblandning från chefer eller ledning framstår som ledande i det resonemang som förs. Det egna ansvaret upplever VDn som det övergripande, en samordnande funktion som både driver bolagets operativa utveckling framåt men också utvecklar bolaget internt genom rekrytering och verksamhetsutveckling.

Förmågan att bibehålla flexibilitet i bolaget vad gäller möjligheter att anpassa verksamheten efter marknadsläget framstår som en av de viktigaste aspekterna för VDn. I diskussionen om hur detta uppnås återkommer förmågan att placera rätt person på rätt plats. Det framstår som att flexibilitet uppnås genom att placera individer som har förmågan och viljan att utveckla sin egen roll i förhållande till marknaden på centrala positioner i bolaget. När VDn upplever att en sådan individ rekryterats ges den personen också stor frihet och ansvar i sin roll för att möjliggöra utveckling.

4.2.2 Ledningsgruppens perspektiv på bolagets strategiska arbete

I ledningsgruppen identifieras två tämligen skilda perspektiv på det strategiska arbetet. Hos en av respondenterna finns det av VD beskrivna individualistiska perspektivet tydligt framstående om än i kombination med en tydligare förståelse av strategiers funktion inom vissa delar av verksamheten. Den andra respondenten har en mer utpräglad bild av organisationens faktiskt operativa strategiarbete och sätter det även i relation till den bild av en organisation som står helt utan strategi. En samlad bild av ledningsgruppens perspektiv är därmed svår att återge men likheter såväl som olikheter identifieras tydligt i diskussionen om diverse strategiska aspekter.

4.2.2.1 Strategier och målsättningar

Den beskrivning som ges av företagets strategi skiljer sig åt aningen mellan de två respondenterna i ledningsgruppen och är inte helt lätt att tolka. Det framstår däremot som att det

finns en eller flera former av strategi i företaget men inte exakt vad det innebär i handling. L2 beskriver strategin som att hitta bra affärsmöjligheter och undvika dåliga affärsmöjligheter. Ett exempel på det menar L2 är att man nu inte köper några fastigheter alls i vissa delar av landet då man upplever att det är alldeles för dyrt och möjligheten till bra affärer därmed är uttömd. Det framstår som att strategin baseras på en vilja att vara flexibel i sitt arbetssätt och öppen för möjligheter och förändringar som kräver snabba beslut. L1 menar att det finns två olika strategier i företaget där den övergripande strategin är att inte ha någon uttalad strategi medan en underliggande strategi om att utveckla, förbättra och ta hand om det bestånd företaget redan har är det som styr den operativa verksamheten. L1 förklarar att de har tydliga strukturer och ramar för att hantera vissa situationer. L2 förstärker detta genom att påtala att exempelvis de ekonomiska stödfunktionerna opererar efter tydligt satta strategiska mål och ramverk. Båda respondenterna beskriver ett behov av att vara bred och inte alltför låst i en fast strategi som essentiellt då man fortfarande upplever en stark tillväxtfas i bolaget.

Det framstår som att organisationen svänger mellan ett påbörjat arbete med att utveckla proaktiva strategier för verksamheten men fortsatt förlitar sig till stor del på individuella förmågor och reaktiv detaljstyrning. Respondenterna i ledningsgruppen har olika ansvarsområden på företaget och i respektive beskrivning av det strategiska arbetet kan denna skillnad märkas av. L1 beskriver att han menar att utveckla mer övergripande ramverk för verksamheten, där det skall bli tydligare för underställd personal hur verksamheten skall utvecklas. L2 beskriver istället att han framhåller en större individuell frihet hos personalen men istället tydligt följer upp det arbete som utförs.

Gemensamt för respondenterna är att det övergripande målet och syftet med företaget framstår som betydligt tydligare än de strategiska övervägandena. Den övergripande målsättningen beskrivs som den bibehållna förmågan att tjäna pengar och generera avkastning till aktieägarna. Målsättningarna och bolagets syfte framstår agera som vägledande i en stor del av de affärsbeslut som fattas och den direkta strategiska vägledningen för bolaget saknas. Detta illustreras vidare i avsaknaden av redogörelse för hur man uppnår de satta målsättningarna.

4.2.2.2 Implementering

Strategier och ramverk för verksamheten framställs som något som chefer och ledare på respektive nivå får ta stort ansvar för att utveckla och implementera själva baserat på det upplevda behovet. Det ges en bild av att bolaget fortfarande befinner sig i ett utvecklingsstadium för hur man skall arbeta med implementering av företagsgemensamma strategier och ramverk i framtiden. L1 beskriver att behovet av detta har uppkommit men utvecklingen inte hunnits med eftersom de är ett ungt bolag som växt väldigt snabbt. En delad bild av strategier och ramverk som förmedlas av ledare och chefer till viss del men inom vissa funktioner utvecklas helt självständigt av personalen växer fram i diskussion med respondenterna. Implementeringsförfarandet framstår därmed inte som speciellt klarlagt. I likhet med resonemanget om det strategiska arbetet inom respektive funktion påtalar respondenterna ansvaret hos respektive chef för implementeringen av de strategiska ramverk som upplevs nödvändigt.

4.2.2.3 Ansvar och flexibilitet

Viljan att ta ansvar och förmågan att förmedla ansvar och befogenheter framstår som en central aspekt i vad ledningsgruppen vill utveckla. Uppfattning av hur ansvarsfördelningen hanteras på företaget överensstämmer tämligen väl mellan respondenterna. Det beskrivs som att man får så mycket ansvar man förtjänar eller tar till sig. L2 beskriver ansvarsfördelningen som en funktion av bevisat ansvarstagande, *“Innan man bevisat sitt bidrag får du i stort sett inget ansvar alls”* menar L2 och beskriver det som att man får växa med uppgiften och att man med tiden ges mer ansvar om man gör ett bra jobb.

Vad gäller respondenterna själva upplever de båda att de har ett stort ansvar och fullt förtroende och befogenhet att bedriva sitt arbete med ytterst få restriktioner. Arbetet framstår som obundet av krav ställda från VDn eller styrelsen och den generella uppfattningen är att arbetet kan formas fritt så länge det görs i syfte att uppfylla målsättningarna. L2 beskriver exempelvis att han kan utveckla eller utveckla funktioner inom bolaget fritt så länge han kan motivera det som gynnsamt för verksamheten. Båda respondenterna upplever att de själva ansvarar för att driva sitt

eget arbete och känner frihet i att utforma sina egna arbetsuppgifter och underliggande funktioner för att bedriva arbetet. Målsättningen med det egna arbetet beskrivs som att förmedla en liknande frihet till beslut och starka befogenhetsmandat neråt i organisationen. Man påtalar dock att det i nuläget skiljer mycket både mellan individer och mellan avdelningar i hur väl ansvarsfördelningen fungerar.

En aspekt som lyfts fram som central är möjligheten och förmågan att driva sitt eget arbete. I ledningsgrupper lyfter man fram att individer som är självdrivna, axlar eget ansvar och finner motivation i att förbättra sin egen funktion som individer som fungerar väl i organisationen. Sett till egenskaper lyfter man engagemang, lojalitet och ansvarskänsla som karaktärsdrag som premieras. L1 utvecklar vidare med att lyfta att man vid exempelvis rekrytering ser betydligt mer till person än erfarenhet. Detta bidrar till bilden som växer fram av en organisation som är baserad på individens driv och uppfinningsrikedom och där organisationen huvudsakligen utgör förutsättningen för att samordna enskilda individers initiativförmåga och kunnande.

Ledningsgruppen beskriver en organisation där en förutsättning är att verksamheten är flexibel i syfte att hantera förändringar i verksamhetsinriktning och marknadsläge. Det framstår samtidigt som att man önskar uppnå en viss grad av översyn och att ett arbete pågår med att harmonisera vissa delar av verksamheten inom bolaget. Man beskriver att den flexibilitet som bolaget byggt på hittills har grundat sig till stor del på att den höga tillväxten i bolaget krävt en ständig anpassning men man uttrycker även att formalisering av vissa processer nu blir en förutsättning för att hålla samman bolaget. Vidare är respondenterna eniga om att en viktig bidragande faktor till bolagets fortsatta framgång är att bolagsstrukturen fortsatt möjliggör snabba beslut och att individer tillåts ta ansvar och får befogenhet att agera relativt fritt inom sin funktion. Det framstår generellt finnas en öppenhet och uppmuntran för att samtliga skall känna att de får fatta beslut.

4.3 Chefers perspektiv på bolagets strategiska arbete

På chefsnivån noteras tydliga skillnader i hur man upplever det strategiska arbetet och med vilken klarhet man uppfattar gemensamma strategier och målsättningar. Bilden som presenteras

sträcker sig från ett tydligt och strukturerat strategiarbete som resulterar i välformulerade strategier till en generell osäkerhet inför begreppet som helhet. En tendens som påtalas av de respondenter som upplever någon grad av organiserat strategiarbete är att det strategiska arbetet blivit och kontinuerligt blir tydligare med tiden. Hur respondenterna i egenskap av chef hanterar den egna funktionen utan tydliga strategiska direktiv skiljer sig också och tydliggörs vidare i diskussion om strategiska aspekter.

4.3.1 Strategiutveckling och målsättningar

Bland cheferna i bolaget råder delade meningar om strategibegreppets innebörd såväl som den aktuella strategin i organisationen. Den bild som förmedlas varierar mellan en väldigt klar bild av vad som upplevs som bolagets övergripande strategier till en klar osäkerhet över det strategiska arbetet på både bolagsnivå samt i den egna funktionen. C1 beskriver den övergripande strategin som att växa och köpa fastigheter med en bibehållen flexibilitet i organisationen som möjliggör att individuella målsättningar och strategier sätts på olika avdelningar. C2 lyfter istället fram ett nyutvecklat koncept för den egna funktionen som den nuvarande strategin för verksamheten i stort. C3 beskriver strategin för bolaget som *“att skapa värde genom att hyra ut fastigheter, minska vakanser och öka driftnettot på sista raden”*. Den beskrivning C1 och C3 ger är tydlig i avseende om vad strategin är på bolagsnivå trots att den direkta beskrivningen av den skiljer något. Gemensamt för dessa tre respondenter är dock att de med viss säkerhet beskriver det som upplevs vara bolagets strategi. C4 uttrycker istället en generell osäkerhet över huruvida bolaget har en samlad strategi i nuläget men utvecklar senare genom en redogörelse för bolagets övergripande målsättningar sett till avkastning och lönsamhet. Den samlade bilden som växer fram är att någon övergripande strategi som genomsyrar organisationen inte direkt förekommer. Det som man på chefsnivå beskriver som strategi blir istället det som varje individ tolkar vara bolagets huvudsakliga målsättningar eller inriktning i nuläget. I diskussion om hur organisationens strategiska arbete har utvecklats påtalas dock att ett arbete med att utveckla förmedling av strategier och målsättningar via företagets interna kommunikationskanaler fortgår och att man i vissa fall kan tillgodogöra sig information rörande bolagets tänkta utveckling från exempelvis intranätet.

4.3.2 Implementering

Det beskrivna tillvägagångssättet för hur gemensamma arbetssätt och målsättningar förmedlas, och i den mån det görs även implementeras varierar mellan cheferna. Det påtalas att målsättningar till viss del förmedlas via en öppen dialog med chefer men även i större utsträckning blir tillgängliga via bolagets intranät. Huvudsakligen lyfts målsättningar fram som det som förmedlas ner genom organisationen och det strategiska arbetet för den egna verksamheten eller funktionen lämnas huvudsakligen till den ansvarige för respektive avdelning. Implementeringen av de strategier som utvecklas under denna process framstår som något som sker löpande och i kombination med utveckling av strategierna. Det strategiska arbetet upplevs därmed huvudsakligen handla om att utveckla effektiva strategier för att löpande möta de målsättningar som sätts upp.

Det framstår som att en generell upplevelse bland cheferna är att det blivit en förbättring i hur målsättningar förmedlas och att det numera tydliggörs mer direkt hur målsättningar och arbetssätt skall implementeras ner i verksamheten. Detta beskrivs delvis som en effekt av att man utvecklar de företagsinterna kommunikationskanalerna men även att ett tydligare helhetsgrepp om företagets strategiska arbetet har fattats av delar av ledningen.

4.3.3 Ansvar och flexibilitet

Det förefaller som att stor del av chefernas arbete bygger på ett flexibelt sätt att utföra arbetsuppgiften. Det beskrivs som att var och en har ett tydligt ansvarsområde medan uppgiften i sig inte är tydligt definierad. Samtliga respondenter förutom C4 upplever stor frihet och ansvar i sina roller. C4 ger istället en bild av att det finns förutbestämt vad respektive roll innebär och att denna beskrivning är betydligt mer utpräglad än vad övriga respondenter upplever. Istället upplever C4 ett ansvar i att det operativa arbetet i den egna funktionen skall fungera men inte i samma utsträckning ett övergripande ansvar för verksamhetsutvecklingen som de övriga cheferna beskriver. C1 beskriver sig som helt fri i sin roll att göra vad som krävs för att uppfylla

de övergripande målsättningarna. Det framstår i den bild som C1 förmedlar att den stora frihet och det ansvarsmandat är något som motiverar och uppmuntrar till att driva sig själv ytterligare i den egna rollen. Denna beskrivning bekräftas även av C2 som säger att företaget har en struktur som skapar en öppenhet inför att jobba på nya sätt och där möjligheten att vara flexibel och utveckla den egna rollen ses som positivt.

Vad gäller beslutsmandat och frihet att ta egna beslut skiljer det sig också mellan cheferna där C1 känner sig helt fri att ta egna beslut och C2 och C3 upplever att de vet hur långt deras beslutsmandat sträcker sig och inom vilka ramar det finns en frihet medan C2 tillägger att befogenheterna och ansvar inte riktigt går hand i hand utan att ansvaret är lite större än befogenheter i vissa fall. C2 menar att desto närmare ledningen du kommer desto mer ansvarsfrihet att fatta beslut har du. C4 upplever inte alls någon frihet i att ta beslut. Den bild av beslutsmandat och vilka befogenheter cheferna upplever går således tydligt isär. En möjlig härledning till diskrepansen i respondenternas svar är att de som upplever ett större mandat har arbetat längre inom bolaget än de som upplever ett mindre mandat.

4.4 Operativa personalens perspektiv på bolagets strategiska arbete

De respondenter som utgör urvalet på den operativa nivån i denna studie representerar olika funktion inom bolaget, en aspekt som också tydliggörs i deras respektive berättelser om bolagets strategiska arbete. Det faktum att respondenter med tydligare koppling till bolagets kärnverksamhet också har en tydligare bild av bolagets strategiska arbete framstår tydligt. Respondenter med en kortare tid inom bolaget tenderar dock generellt att uppleva en tydligare bild av bolagets strategier och strategiska arbete. Likt de tidigare nivåerna finns även här skilda bilder av vad som är strategi och hur dess eventuella förekomst yttrar sig i bolaget.

4.4.1 Strategiutveckling och målsättningar

Strategi som begrepp definieras inte tydligt av någon på den operativa nivån och åsikterna om dess innebörd går isär. Flertalet respondenter uppger att bolaget inte har någon övergripande strategi men påpekar även att det ställningstagandet i sig kan vara en strategi och att underställda funktioner oftare har strategier för den egna verksamheten. O2 berättar exempelvis att ”*strategin*

är att inte ha någon strategi och det är ju en strategi i min värld . . . att kunna vara flexibel och följa upp investeringsmöjligheter när de uppkommer”. I detta fall uppfattas avsaknaden av strategi som det som möjliggör företagets anpassning och gör att man undviker att riskera att låsa fast sig i en ofördelaktig verksamhetsinriktning. O6 ger ytterligare stöd till denna bild men påtalar samtidigt att ” . . . ingen tydlig övergripande strategi men varje avdelning har nog en”. Detta påvisar en bild som delas av en majoritet av de andra respondenterna som bygger på att man inte uppfattar bolaget som stort att ha en specifik strategi men att man för den egna funktionen eller avdelningen har tydliga planer och målsättningar. Endast två respondenter på den operativa nivån uppger strategier som kan liknas vid det som har uppfattats som bolagets övergripande strategier. O5 säger att ”strategin är att skapa kundvärde och faktiskt få företag och privatpersoner att vilja hyra av oss” och O1 uppger att ”strategin är att växa”. Det är dock tydligt här den svaga gränsdragning mellan bolagets strategier och dess målsättningar i att det som uppfattas som bolagets strategier också kan ses som målsättningar och vice versa.

Det framstår som att det råder en oklarhet i vad som är bolagets strategier och vad som är dess målsättningar. Det förefaller härmed även som att målsättningarna är betydligt klarare definierade än strategierna. En tydlig tendens bland respondenterna är att man lätt faller in på målsättningarna för verksamheten i sin redogörelse för bolagets strategier. I flertalet fall besvaras tämligen direkta frågor om bolagets strategier med resonemang om den egna verksamhetens målsättningar eller funktion. Rörande målsättningarna finns dock en större samstämmighet i organisationen. Det är här tydligt att det finns ett antal ledord som styr den operativa personalen i sitt arbete. Begrepp som tillväxt, utveckling, flexibilitet och snabbhet används frekvent för att beskriva bolagets strategi men formuleras huvudsakligen i termer om målsättningar för bolaget som stort eller den egna funktionen.

Den bild av bolagets strategi som presenteras under intervjuerna framstår att påverkas av vilken funktion respondenten besitter inom organisationen samt hur länge denne varit verksam inom bolaget. Bilden av bolagets övergripande strategiska arbete är exempelvis tydligare hos respondenter som är aktiva inom kärnverksamheten än hos respondenter i stödfunktionerna. Generellt tenderar även individer som varit aktiva en relativt sett längre tid inom bolaget att i

större utsträckning uppge att bolaget saknar formaliserade strategier medan respondenter som nyligen börjat vid bolaget berättar tydligare om det som man uppfattar som företagens strategier. Det kunde dock observeras att flertalet respondenter upplevde att bolaget hade en strategi men sedermera hade svårigheter att utveckla ett resonemang om strategins innebörd eller utformning.

Den övergripande bilden som förmedlas i diskussion med respondenterna är att man i de flesta fall arbetar efter tydligt uppsatta målsättningar från högre nivå men att tillvägagångssättet för att uppnå dessa inte finns uttalade i vare sig i detaljer eller för bolaget som stort. Det framstår med hänsyn till detta som att strategi inte definieras på bolagsnivå utan att ett större ansvar vilar på varje medarbetare att själv utforma en fungerande strategi för den egna funktionen.

4.4.2 Implementering

Det framstår som att implementering av strategierna för det egna arbetet huvudsakligen sker i samband med dess utveckling och någon direkt inblandning från chefer förekommer inte. Åsikterna vad gäller implementering av strategier i bolaget går isär bland respondenterna och svaren framstår till stor del vara avhängiga den egna uppfattningen om bolagets strategiska arbete. Respondenter som uppger att bolaget har en tydlig strategi tenderar att i större utsträckning också påtala en klarhet i hur den förmedlas och implementeras. O6 berättar exempelvis om strategier för den egna avdelningen att förmedlas av chefen för avdelningen och att den beskriver ”*tydligt hur vi skall göra vissa saker och vad som är vår uppgift*”(O6). I de fall respondenterna istället uppfattar att man själv utvecklar strategin för den egna verksamheten delas inte denna bild av att strategin förmedlas från ovanstående chefer.

Den övergripande bilden som ges av den operativa personalen är att man från ledningens sida i den mån möjligt undviker att implementera övergripande strategier och arbetssätt. På så vis önskar man att inte begränsa de anställda i sina möjligheter att utveckla den egna rollen samtidigt som man vill att tillräckligt stöd för att utföra det löpande arbetet skall finnas tillgängligt. Vad gäller målsättningar och mer explicita direktiv för verksamheten uppger flera respondenter att direktiv rörande funktioner, yrkesroller och bolagets aktiviteter finns formaliserade och nedskrivna i bolagets interna kommunikation. Många uppger det som ett stöd till den egna

verksamheten där man vid osäkerhet kan konsultera information som strävar efter att harmonisera det sätt man arbetar på inom bolaget och det förhållningssätt man har till diverse funktioner. Den beskrivning av kommunikation som förmedlas tyder dock på att det inte är något som lyfts fram av chefer eller medarbetare aktivt utan som den enskilde själv får uppsöka då man känner oklarhet. O4 beskriver exempelvis funktionen som att ”. . . vi kan gå och läsa om vi vill och själva funderar över något”, O5 utvecklar bilden av den interna kommunikationen som något som ”. . . håller på att byggas upp” och hänvisar till bolagets snabba tillväxt som både anledning till att behovet uppstått samt att man hittills inte tillämpat systemet. Det finns också skillnad på det som vissa respondenter uppfattar vara de strategier som förmedlas via exempelvis interna nätverk och de som implementeras i den löpande verksamheten.

4.4.3 Ansvar och flexibilitet

Frågan om hur ansvar fördelas inom organisationen och hur man som anställd uppfattar det ansvar man har framstår som en central del i många av respondenternas resonemang om arbetsutformning och frihet i yrkesrollen. En majoritet upplever att de både får och förväntas ta stort ansvar i sin roll, detta framstår relativt oberoende av yrkesroll. Generellt beskrivs den fria ansvarsfördelningen som något som motiverar och driver dem att utvecklas i sitt löpande arbete. Flertalet respondenter beskriver en frihet i att agera och fatta beslut i den roll de har och att den befogenhet man har i sin roll är tydlig. Även i diskussionen om ansvar tenderar de som varit anställda en kortare tid vid bolaget att uppleva en lägre grad av frihet i sin roll och befogenhet till beslut än de som varit anställda längre. En möjlig tolkning av detta är att man successivt tar ett större ansvar i sin roll vilket också belönas med en utökad befogenhet men detta kan också antas peka på att ansvarsstrukturen inom bolaget är under förändring och formaliseras allt mer sedan nyanställningar görs.

Den bild av ansvarsstruktur och befogenhet som illustreras i diskussionen om ansvars förstärks vidare i diskussion om hur arbetsuppgifter utformas och fördelas. De respondenter som upplever att de är begränsade i sitt ansvar och sin befogenhet upplever även i större utsträckning att de utför en formaliserad arbetsuppgift med mindre frihet. Respondenter som upplever att de har

stort ansvar beskriver också generellt att dem känner sig friare i utformningen av den egna rollen. O1 beskriver exempelvis att en stor del i arbetet handlar om att möjliggöra anpassning av den egna rollen efter företagets utveckling och inte låsa in sig i ett formaliserat arbetssätt. Med detta resonemang kan en fri ansvarsstruktur där medarbetarna tillåts fatta beslut för att förändra utformningen av den egna verksamheten vara en aspekt som verkar för att göra hela bolaget mer flexibelt. Befogenhet att vara fri i sin yrkesroll framstår av de intervjuer som gjorts i denna studie vara starkt knutet till den tid respondenten arbetat inom bolaget. Respondenter som arbetat en kortare tid inom bolaget upplever generellt en låg grad av ansvar och begränsad befogenhet att förändra och utveckla den egna rollen. Respondenter med en medellång till lång period i bolaget upplever istället i större utsträckning att dem själva varit med och utvecklat den egna rollen samt att det är ett pågående arbete i vilket dem har fortsatt befogenhet att anpassa den egna funktionen.

4.5 Organisationens strategiska arbete

Det framstår som att det inte finns någon övergripande nedskreven strategi i företaget som förmedlas vidare till de anställda utan det är snarare en tolkning av vad ledningen gör man uppfattar som strategin. Det uppfattas i hög grad som att de övergripande målsättningarna, att växa och skapa avkastning, präglar arbetet medan ägaren själv menar att det inte nödvändigtvis är planen att växa utan snarare att undvika risker för att generera avkastning till aktieägarna. Hos en majoritet av respondenterna används målsättningar avseende lönsamhet och avkastning för att beskriva organisationens strategi utan att numeriska angivelser av specifika målsättningar presenteras. Istället är det konceptet som att "*vara lönsamma*"(C1) eller "*generera avkastning till investerarna*"(O2) som beskrivs som syftet med verksamheten.

Utifrån vad de anställda uppfattar som syfte med företaget skapar de själva egna strategier och arbetssätt för att klara av sina uppgifter i företaget. Det upplevda ansvaret varierar från smått till stort där vissa upplever att de helt fritt kan skapa sina arbetsuppgifter utan några ramar medan andra upplever en lägre grad av frihet och flexibilitet i arbetet. En majoritet menar dock att det finns stor frihet i att utforma den egna rollen själv. VDn påpekar att i de situationer där det finns personer som är mer kompetenta än honom så vore det oklokt av honom att gå in och peta i

deras arbete och försöka utöva någon typ av detaljstyrning. VDn uttrycker istället en vilja att skapa en struktur där medarbetare har möjlighet att utveckla den egna rollen genom frihet. Styrningsmomentet förflyttas därmed enligt VDn till att placera individer med rätt kompetens och motivation på rätt plats i bolaget och att verksamheten också utvecklas på de grunderna.

Förmågan att bibehålla en flexibilitet i organisationen upplevs som viktigt av en stor del av de respondenterna i ledande positioner. En förutsättning för ett strategiskt arbete blir därmed att det inte inkräktar på förmågan att vara flexibel. VDn upplever i större utsträckning att strikta strategier begränsar verksamheten än bidrar till förbättrad styrning och undviker därmed hellre den typ av verksamhetsstyrning. Med grund i detta menar VDn att strategiarbetet i bästa fall är slöseri med tid men även kan vara skadligt för företaget i den mening att man försöker utveckla ett arbetssätt för en framtid vilken man inte har någon kunskap om. Den bild som VDn istället målar upp, vilket delas av en majoritet av respondenterna på de övriga nivåerna, är att den eftersträvarvärda organisationen istället är en som är flexibel nog att snabbt svara på omvärldsförändring när de uppstår. Det framstår därmed som att ett effektivt reaktivt arbete premieras framför eventuella försök att arbeta proaktivt. Detta tankesätt förefaller genomstråla hela företaget där man menar att det vore svårt att utföra deras jobb och ibland omöjligt om det inte vore för att det var så flexibelt och fritt som det är på företaget. Det här arbetssättet menar i huvudsak cheferna främst passar en viss typ av person och därför läggs stor vikt på personlighet vid rekrytering till bolaget. En effekt av detta är att man undviker att arbeta med rekryteringsbolag för att själva kunna fokusera på personlighetsbedömningar i större utsträckning än kompetens och erfarenhet.

Roller och titlar på företaget upplevs generellt av respondenterna ha liten betydelse på bolaget där det finns stora skillnader mellan personer med samma titel som upplever helt olika grader av frihet och beslutsfattande mandat i sina roller. Avgörande faktorer för mandat och ansvar framstår istället baseras på hur länge en individ varit på företaget samt den geografisk plats de utgick ifrån. I denna studie upplevde personer som varit länge i företaget och som utgick ifrån Göteborg och Stockholm mer frihet och beslutsmandat i sitt arbete än övriga. En tydlig skillnad mellan respondenter som varit aktiva länge inom bolaget i förhållande till de som var relativt

nyanställda kunde också noteras. Respondenter som varit en längre tid i bolaget upplevde generellt en högre grad av frihet och ansvar i sin roll samtidigt som man i större utsträckning var av uppfattning att organisationens strategiska arbete var tämligen oklart. Respondenter som varit aktiva i bolaget under en kortare tid, generellt under två år, upplevde en lägre grad av frihet och ansvar men även att de strategiska ramverken under vilka de verkade var tydligare. Detta kan tyda på en förändring av det strategiska arbetet i organisationen där nya medarbetare, på operativ såväl som lednings- och chefsnivå, till viss del utvecklar ett nytt arbetssätt för att hantera den ökande omfattningen av det egna bolaget. Effekten av detta blir en form av strategisk omvandlingsprocess där man i det nuvarande skedet ser en tydlig skillnad mellan de individer som arbetar efter organisationens tidigare struktur och de som är med och implementerar de nya, betydligt mer klagjorda arbetssätten och strukturerna.

Sammanfattningsvis framstår organisationens strategiska arbete vara ett som präglas av bolagets övergripande målsättningar och därefter utvecklas av de individer som är verksamma inom respektive funktion. Det finns en uttryckt vilja och påvisat arbete från ett antal individer i organisationen att utveckla bolagets strategiska arbete på sikt. Det skiljer även mellan respondenter som varit aktiva en längre tid på bolaget och de som är mer nyanställda, essentiellt upplever respondenter med en kortare tid i bolaget det strategiska arbetet som tydligare. En möjlig tolkning av detta, vilket även påtalas av respondenterna i studien, är att ett tilltagande behov av ett tydligare strategiarbete är en effekt av bolagets snabba utveckling och numera betydande storlek. En tydlig diskrepans uppstår även mellan VDs uttalade ovilja att formulera strategier och de understående ledare och chefer som inte är främmande för att strategier utformas för delar av verksamheten men att den övergripande flexibiliteten i bolaget är viktig och bör värnas.

5 Analys

I detta avsnitt presenteras en diskussion av de empiriska resultaten från denna studie i relation till de teoretiska utgångspunkter som presenterats i den teoretiska referensramen. Först diskuteras och jämförs respondenternas bild av strategibegreppet med de definitioner och beskrivning som hämtats ur teorin. Därefter avhandlas bolagets strategiutveckling både vad avser positionering samt framväxande och planerade strategier. Slutligen relateras och diskuteras den empiri som kan knytas till entreprenörskap i förhållande till den teoretiska förståelsen av hur entreprenörskap uttrycker sig i organisationer generellt samt i strategiutveckling specifikt.

5.1 Strategi

I avsaknad av en tydlig konsensus kring en direkt definition av strategi finns en vana av att beskriva strategi genom sin funktion. Alarik (1988) lyfter här fram funktionen som generella riktlinjer för att vägleda organisationens arbete i en gemensam riktning som en möjlig förklaring av strategi. Ax och Johnsson (2009) har ett liknande perspektiv och beskriver strategi som ett ramverk som harmoniserar organisationens arbete. Gemensamt i den teoretiska förståelsen av strategibegreppet är att de beskriver organisationens övergripande arbete och att strategi huvudsakligen avhandlar hur en vald verksamhetsinriktning följs eller hur uppsatta mål skall uppfyllas. I Oden AB upplevs en klar osäkerhet över innebörden av begreppet strategi samt vilken funktion den har i organisationen. En majoritet av respondenterna i denna studie beskriver bolagets strategi i termer som närmast kan relateras till övergripande målsättningar. Denna osäkerhet tyder på att ingen tydlig organisationsgemensam bild av strategi förekommer vilket därmed leder respondenterna att själva tolka det som upplevs som den strategi man verkar efter. Förevarande bild bekräftas även av VDn som påtalar att han inte finner någon mening i utveckling av strategi utan främst ser det som begränsning av bolagets möjlighet att anpassa sig. De respondenter som avviker från denna bild är bland andra L1 som beskriver att ett mer strukturerat strategiarbete har påbörjats där han själv, i enlighet med Mintzberg och Waters (1985) teorier om vikten av ledarskapsinblandning i strategiarbete, tagit ett övergripande grepp om organisationens strategiska utveckling.

Den samlade uppfattningen av strategi i bolaget är dock att det inte direkt kan anses överensstämma med den bild som förmedlas i teorin. En tydlig oklarhet kring innebörden samt funktionen av en strategi kan ses som effekten av ett arbete som i större utsträckning baserats på en idébildning förmedlad av ledningen. Det framstår dock som att Oden AB genomgår något av en strategisk omvandlingsfas där det individbaserade och informella arbetssätt som präglat verksamheten tidigare nu successivt ersätts av ett mer strukturerat arbete som en effekt av organisationens stora tillväxt.

5.1.1 Strategiutveckling

Strategiutveckling i form av ett brett teoretiskt begrepp inbjuder likt strategi till en vid tolkning av dess innebörd under förutsättning att en tydlig organisationsgemensam definition av begreppen inte har förmedlats. I respondenternas svar rörande strategiutveckling märks tydliga paralleller mellan den uppfattning respondenterna har av strategi som övergripande begrepp och den bild man förmedlar angående strategins utveckling. I de fall där en avsaknad av strategiskt arbete påtalas. Den teoretiska bilden av välfungerande strategiutveckling förutsätter generellt att samtliga delar av en organisation engageras, tar ansvar och får tillgång till likvärdig information. I det studerade fallet framstår istället tydliga skillnader både mellan nivåer men även mellan individer på samma nivå. Detta skulle kunna föreslå att strategi i större utsträckning kan utvecklas inom vissa organ eller av vissa individer i en organisation utan direkt inblandning av den övergripande organisationen.

5.1.1.1 Positionering

Porter (1996) påtalar vikten av att isolera och befästa en tydlig roll på marknaden för det egna bolaget i syfte att skapa ett unikt erbjudande i jämförelse med konkurrenterna. Den genomgående bilden av att utveckla en tydlig positioneringsstrategi som beskrivs av respondenterna i Oden AB är att det riskerar att begränsa bolagets möjlighet att agera på fördelaktiga affärsmöjligheter. VDn är den som mest påtagligt avfärdar vinsten i att skapa en tydlig roll på marknaden. I sin

beskrivning av hur en befäst marknadsroll kan begränsa bolaget genom att skapa en inlåsnings effekt i den egna verksamheten påtalar han att *“det kan vara direkt farligt att ha en fast strategi”* (VD). En positioneringsstrategi framstår därmed huvudsakligen inom Oden AB vara något som uppfattas kunna skada bolaget, i kontrast till Porters (1996) teori om att det är en tydlig positionering som borgar för positiv framtida utveckling.

Porter (1996) påtalar den risk ledare som driver ett positioneringsarbete antar genom möjligheten att fel inriktning väljs och att man istället i större utsträckning väljer att agera på kort sikt. I Oden ABs fall är VDn också huvudägare samt grundare vilket i större utsträckning kan anses borga för ett beslutfattande präglad av långsiktig utveckling. Underlåtenheten positionera bolaget tydligt på marknaden framstår dock i högre utsträckning grunda sig i en vilja att bibehålla en flexibilitet i förhållande till den egna verksamheten. VDn påtalar att han i lika stor utsträckning ser sig själv som en kapitalförvaltare som en förvaltare av fastigheter specifikt, något som ytterligare ger stöd för en vilja att tillämpa en hög grad av öppenhet vad gäller möjligheterna till affärsutveckling. Viljan att positionera sig på marknaden framstår inte heller bland de övriga ledarna och cheferna i organisationen som något man uppfattar eftersträvarsvårt och upplever istället friheten i verksamhetsinriktning som en av framgångsfaktorerna för den egna verksamheten. Det faktum att Oden AB visat på en långsiktigt uppåtgående trend vad avser lönsamhet och tillväxt ställs därmed i kontrast till den argumentation som lyfts fram av Porter (1996). Porter (1996) påtalar att avsaknaden av en tydlig positioneringsstrategi skulle leda till minskad operativ effektivitet på lång sikt samt avtagande vinsten, en utveckling Oden AB motbevisar genom en kontinuerlig tillväxt.

Den bild som ges av en majoritet av respondenterna vad avser positionering som strategiskt verktyg tyder därmed på en möjlighet att finna en marknadsroll som inte grundar sig i en fast verksamhetsinriktning. Det framstår till följd av detta som ett medvetet val från Oden AB sida att undvika att positionera sig tydligt på marknaden då det är VDs uppfattning primärt, men även i stor utsträckning personalens bild av det egna bolaget att dess främsta tillgång finns i möjligheten att vara flexibel. Denna uppfattning avviker från de vedertagna teorier, huvudsakligen representerade av Porter (1996; 2008), rörande positionering som lägger tonvikt

vid förmågan att besluta och befästa en tydlig roll på marknaden och sedan följaktligen agera därefter.

5.1.1.2 Framväxande och planerad strategi

Den bild av de strategier som förekommer inom Oden AB skiljer sig både mellan respondenter på olika nivåer i bolaget men även mellan individer på samma nivå men med olika erfarenheter i bolaget. En tydlig tendens som identifierades i svaren var att desto kortare tid personen hade arbetat i bolaget, desto tydligare framstod uppfattningen om organisationens strategiarbete. En tolkning av detta är att bolaget genomgår en strategisk förändringsprocess där större vikt vid förmågan att utveckla strategier och harmonisera organisationens arbete nu läggs. Detta stöds även av L1 som påtalar att anledning till att han anställdes i bolaget var till stor del för att utveckla en tydligare struktur. Det faktum att VDn helt avsäger sig ansvaret för ett eventuellt strategiarbete väcker dock frågan om hur arbetet ska eller de facto utförs samt vem som tar det övergripande ansvaret. VDn lyfter samtidigt att han anser det essentiellt att den individ med bäst insyn och förståelse av en specifik funktion tillåts råda över den och påtalar att han därför hellre lämnar ansvar till andra än detaljstyr verksamheten.

Mintzberg och Waters (1985) identifierade två huvudsakliga arbetssätt för utvecklingen av en effektiv strategi i organisationer genom att väga den framväxande strategin mot den planerade. Centralt för denna teoribildning var dock ledningens övergripande ansvar i att antingen utveckla den planerade strategin alternativt utvärdera och förankra den av organisationens arbete framväxta strategin. I Oden AB saknas detta toppledaransvar. Samtidigt finns ett brett stöd bland respondenter som varit aktiva inom bolaget en längre tid för VDs avståndstagande från strategiskt arbete och en delad bild av den begränsning en strategi kan innebära. I de fall strategiers existens påtalas inom bolaget är det huvudsakligen i form av något som utvecklats successivt i det löpande arbetet. Det faktum att respondenter med en kortare tid inom bolaget upplever strategierna som mer planerade och tydligare i sin utformning medan mer erfarna medarbetare beskriver det mer aktiva strategiarbete som något som tilltagit på senare tid kan tyda på att man förflyttar sig något mot ett mer formaliserat strategiarbete. En möjlig anledning till detta som också påtalas av respondenter som upplever denna förändring är att organisationens

nuvarande storlek inte längre är kompatibel med det tidigare arbetssättet i lika stor utsträckning. Man upplever att förvärv och nyanställningar gjort att organisationen växt på ett sätt där man inte längre hinner med att utveckla personal på den individnivå som tidigare gjorts och att behovet av tydligare ramverk därför uppstått.

Den tydliga diskrepans mellan en majoritet som uppger att bolaget inte arbetar efter någon tydlig strategi utan huvudsakligen vägleds av de övergripande målsättningar och det mindre antal respondenter som upplever att bolaget successivt utvecklar ett mer formaliserat strategiarbete framstår att påvisa en omvandling som pågår i bolaget. Den bild av strategi som finns tidigare kan till stor del liknas vid det som Mintzberg och Waters (1985) beskriver som framväxande strategiarbete. Respondenterna beskriver exempelvis i dessa fall att de tar stort ansvar för att utveckla arbetssättet för att uppnå målen i den egna funktionen samt att deras chefer för en löpande dialog om vad som upplevs effektivt och fördelaktigt i syfte att utföra uppgiften på bästa sätt. Det som saknas i förhållande till den teoretiska bilden av framväxande strategi är dock den koppling till företagets övergripande strategiska inriktning och det övergripande ansvar en toppledare generellt anses axla i strategiproessen. Då inte VD:n tar detta ansvar framstår det som att respondenterna i ledningsgruppen, och då huvudsakligen L1, tar ett större ansvar för utvecklingen av strategiska ramverk i bolaget. Det förefaller därmed som att en struktur, liknande den Mintzberg och Waters (1985) beskriver som framväxande, styr arbetet i organisationen, dock utan toppledarens inblandning. Istället byggs en struktur upp med fokus på att kunna hantera den flexibilitet som eftersträvas och de affärsbeslut som kommer därav. VD:s förhållningssätt till strategi framstår därmed ha resulterat i att allteftersom organisationen vuxit och utvecklats har det byggts upp en intern struktur i bolaget för att hantera just avsaknaden på strategier förmedlade från toppledaren. De som istället axlar toppledaransvaret för strategiproessen blir huvudsakligen ledningsgruppen och i viss mån chefer för respektive avdelning.

Sammanfattningsvis överensstämmer Oden AB strategiutvecklingsprocess till större del med Mintzberg och Waters (1985) teori om framväxande strategi än att efterlikna en planerad strategi. Det framstår dock som att bolaget går igenom något av en förändringsfas även i detta avseende.

Det tidigare arbetet som beskrivs av respondenter med lång erfarenhet av bolaget, oavsett nivå i organisationen, präglas tydligare av tankar om egenansvar och en förmåga att själv utveckla ramverk för den egna funktionen. Respondenter med en kortare tid inom bolaget har istället en bild av att tydligare ramverk finns samt kontinuerligt utvecklas vidare. Det tidigare arbetet kan huvudsakligen liknas vid en framväxande strategibildning om än en inte lika formaliserad process som den teoretiskt beskrivna. Bilden som ges av det nuvarande arbetet och de tankar som finns inför framtid framstår dock att förflytta bolaget tydligare mot mer planering och kontroll över strategiprocessen, en utveckling som framstår att drivas av individer som upplever det som en förutsättning för bolagets fortsatta tillväxt.

5.1.2 Strategisk flexibilitet

Den aspekt av Oden AB strategiska arbete som lyfts mest frekvent och genomgående av respondenter oberoende av organisatorisk nivå är organisationens förmåga att bibehålla en hög grad av flexibilitet i verksamheten. Shimizu och Hitt (2004) definierar en organisations flexibilitet som förmågan att snabbt ställa om resurser för att svara på omvärldsförändring och identifierar den förmågan som en av de avgörande egenskaperna i ett företags överlevnad på en allt mer föränderlig marknad. I Oden AB framstår det tydligast som att möjligheten att vara flexibel är något som ställs i kontrast till att utveckla en tydlig strategi. Det här är en åsikt som förmedlas tydligast av VDn men även påtalas av ledningsgruppen och i viss mån även på chefsnivå. Den bild av strategi som en majoritet av respondenterna delar är den av en strikt plan vad avser hur, när och vad man skall göra något. Därmed ses strategi i större utsträckning som en begränsning av verksamheten i förhållande till de mer tydligt formulerade målen om ekonomisk utveckling. Istället uttrycker man det strategiska arbetet i likhet med VDn resonerar "*att inte ha en strategi kan ju också vara en strategi*" och förutsätter därmed att man borgar för att fortsatt bibehålla en flexibel organisation. En annan tolkning av detta är att strategin man tillämpar är grundad i just förmågan att skapa en flexibel organisation. Detta styrks av de respondenter som trots att de upplever strategin i sig som tydlig lyfter fram just flexibiliteten som ett av huvudämnena i den. Skillnaden i respondenternas svar framstår då att grunda sig huvudsakligen i hur man uppfattar innebörden av en strategi. Effekten av detta är att vissa upplever avsaknaden av en tydlig strategi som den faktor som möjliggör flexibilitet medan andra är av uppfattningen

att strategin är att vara flexibel i syfte att uppnå organisationens övergripande målsättningar.

Implementeringen av strategisk flexibilitet märks även av i hur respondenter längre ner i organisationen uppfattar sina respektive rollbeskrivningar. Det talas huvudsakligen om att skapa en fungerande och effektiv funktion oberoende av specifik arbetsuppgift. Aggarwal (1997) belyser möjligheten i att uppnå en högre grad av flexibilitet genom att tydligare sprida ansvar i organisationen. Grunden till detta anses huvudsakligen vara den beslutsfrihet som uppstår vid en öppen ansvarsfördelning vilken möjliggör för individer att snabbt kunna fatta beslut i syfte att förändra verksamheten efter nya förutsättningar. Inom Oden AB framstår detta som något som eftersträvas i hög grad och åtminstone tidigare baserats till stor del på en individuell bedömning av varje individs personliga egenskaper och uppfattade förmåga att ta ansvar. Den mest påtagliga effekten denna ansvarsfördelning har på verksamheten som uppmärksammades i intervjuerna på bolaget var att en stor majoritet av respondenterna upplevde en stor frihet i att utforma den egna rollen och skapa sina egna arbetsuppgifter. Man uppgav exempelvis att titlar och direkta rollbeskrivningar hade mycket liten innebörd inom organisationen sett till vilket arbete varje individ faktiskt utförde. Även detta skulle kunna tolkas som en åtgärd i syfte att främja flexibiliteten inom organisation. Genom att från ledningen undvika att formalisera vad som förväntas av respektive roll inom bolaget öppnar man också upp för individuella tolkningar som kan facilitera utveckling. En ytterligare aspekt som detta leder till är att man från bolagets sida inte heller låser in medarbetare i specifika arbetsuppgifter i lika stor utsträckning. Därigenom har man möjlighet att ställa om personal mellan verksamheter och funktioner utan att någon direkt upplevd organisationsförändring förekommer.

Sammanfattningsvis är den genomgående bilden av flexibilitet i Oden AB att det är en av faktorerna som i högst grad bidrar till bolagets framgång. Från ledningen lyfter man flexibilitet i organisationen som en egenskap som möjliggör bolagets utveckling. Till viss del uppfattas avsaknaden av en formaliserad strategibeskrivning utgöra grunden till den strategiska flexibiliteten i bolaget. Bilden av flexibilitet som konkurrensmedel fanns dock även bland de respondenter som upplever att bolaget arbetar efter tydliga strategier. Detta tyder på att just möjligheten att anpassa organisationen för att passa de marknadsförutsättningar som gäller är

något som prioriteras genomgående i organisation oavsett strategiskt arbete eller förankring. Vidare upplevs möjligheten att delegera ansvar och förlita sig på ansvarstagande individer inom organisationen som en central bidragande faktor till att kunna bibehålla en flexibel organisation. I viss mån upplevs detta stå under förändring i det strategiarbete som framförallt nyanställda respondenter uttrycker men viljan att arbeta med en fortsatt fri ansvarsstruktur uttrycks genomgående i organisationen.

5.2 Entreprenörskap

Entreprenörskap beskrivs av Penrose (1959) som utförandet av aktiviteter som syftar till att utveckla och skapa tillväxt i verksamheten genom introduktionen av nya idéer och produkter. Den tydligaste kopplingen som kan göras till Oden AB i denna aspekt är det faktum att man framstår som obunden av sin egen verksamhet. VDn såväl som ledning är öppna för affärsmöjligheter som inte direkt är kopplade till den nuvarande verksamheten. Chefer och även respondenter på den operativa nivån är också införstådda med att verksamhetsinriktning inte är en konstant utan att man förväntas kunna hantera de projekt som antas. Ett tydligt exempel på detta belyser flera av respondenter genom att påtala den nyligen förvärvade hotel-verksamheten som bedrivs inom bolaget. Flertalet respondenter, dock undantaget VDn själv, beskriver VDn som tydligt präglad av entreprenöriella egenskaper. Detta upplevs genomgående som något positivt samt en aspekt som möjliggjort bolagets utveckling. En bred uppfattning om att det egna bolaget upplevs som entreprenöriellt av utomstående intressenter finns också bland respondenterna.

Entreprenörskap ses generellt som en egenskap som en individ antingen har eller inte har och inget man direkt kan träna sig till (Penrose, 1959). Det framstår genomgående som att en stor vikt läggs vid individuella egenskaper och talanger vid rekrytering och personalutveckling i Oden AB. Flertalet respondenter i ledande position påpekar att man lägger tämligen lite vikt vid utbildning och erfarenhet vid tillsättandet av nya positioner utan att det istället är personliga egenskaper som styr. I samma resonemang lyfts det ofta fram att individer måste passa in i den struktur och det arbetssätt som finns i organisationen och att man i de fall så inte varit fallet stött på problem. En möjlig tolkning av detta i relation till det Penrose (1959) beskriver som essensen

av en entreprenöriell organisation är att en individ för att på ett effektivt sätt fungera i en entreprenöriell organisation själv måste bära några av de egenskaper som utmärker entreprenörskap.

Den beskrivning VDn ger av det egna arbetet i kombination med hur övriga respondenter upplever både den interna och externa uppfattningen av bolaget förmedlar en bild med tydliga paralleller till Penrose (1959) och Millers (1983) beskrivningar av entreprenöriella egenskaper och organisationer. Det framstår även som att den entreprenöriella inriktning är en aspekt som en bred majoritet av respondenterna upplever som positivt och bidragande till organisationens utveckling. Det faktum att man inom organisationen premierar egenskaper som traditionellt tillskrivs en entreprenöriell inriktning vid exempelvis rekrytering kan antas ge uttryck för att det är en inriktning man önskar följa även framgent.

5.2.1 Entreprenören som ledare

En entreprenöriell ledare karaktäriseras typiskt av en vilja att skapa en flexibilitet i de administrativa funktionerna av i en organisation i syfte att möjliggöra snabba förändringar av verksamheten (Burns & Stalker, 1961). När VDn i Oden AB redogör för hur man inom organisationen hanterar affärsbeslut argumenterar han för möjligheten till just snabb omställning av resurser och anpassning av funktioner. Syftet med detta beskrivs som förmågan att kunna anpassa organisationen efter eventuella förändringar tillika att undvika att låsa in sig i en specifik verksamhetsinriktning. Med grund i detta blir det tydligt att VDs ledarstil präglas av en entreprenöriell inriktning vilket även påverkar de metoder han tillämpar för att styra organisationen i eftersträvd riktning.

Det entreprenöriella ledarskapet föranleder en viss avvikelse från traditionell styrning, en aspekt som inte minst märks i det, för studien relevanta området, strategiutveckling. Det har tidigare påvisats att VDn framstått som tämligen obenägen att utveckla formaliserade strategier för såväl bolagets inriktning som specifika funktioner i verksamheten. Istället förmedlas en målbild för företagets övergripande verksamhet samt idéer och tankar om hur VDn själv förhåller sig till affärsbeslut och organisationens utveckling. Simon (1976) beskriver detta genom att påtala hur

styrning kan utföras genom att, i egenskap av en förtroendeingivande ledare, förmedla sina egna ambitioner. Denna ledarskapsstruktur framstår som att VDn för Oden AB tillämpar som ett mer flexibelt substitut till en formaliserad strategi. Penrose (1959) för resonemanget vidare genom att beskriva hur de ambitioner och idéer som ledaren beskriver kan omsättas och utvecklas till subjektiva målsättningar för verksamheten. En tolkning av att målsättningar ofta lyftes fram i resonemang rörande strategi av de övriga respondenterna i studien är att dessa målsättningar är just en produkt av de internaliserade idéer och tankar om bolagets utveckling som VDn beskrivit för organisationen.

Den övergripande bilden av ledarskapet i Oden AB är att VDn delar en rad av de egenskaper som Penrose (1959) m.fl. identifierar hos en entreprenöriell ledare. Baserat till stor del på en gedigen erfarenhet av branschen och en historia av framgångsrika beslut har VDn skapat en förtroenderoll som möjliggör styrning av organisationen baserad huvudsakligen på den ambition och de tankar och idéer som han själv har för bolaget fortsatta utveckling. Det entreprenöriella ledarskapet gör på så vis i större utsträckning avkall på de traditionell styrningsmetoder som exempelvis inkluderar ett gediget strategiarbete till förmån för förbättrad flexibilitet i organisationen.

5.2.2 Befogenhet och ansvar i entreprenöriella organisationer

Ett entreprenöriellt ledarskap i en organisation ställer ofta stora krav på organisationen samt de individuella medarbetarna (Sarasvathy, 2009). Huvudanledningen till detta är att det ofta krävs en hög grad av anpassningsbarhet för att hantera de snabba förändringar som tenderar att resultera från ett entreprenöriellt ledarskap (Ibid.). För att ledaren skall vara framgångsrik i att förankra de beslut som fattas krävs att medarbetarna upplever att dem har frihet och befogenhet i sin roll att agera för att uppfylla den förändring som ledaren instruerar (Vroom & Yetton, 1973). I Oden AB upplevde majoriteten av respondenterna att de hade ett stort ansvar i sin roll och även en stor frihet i att utforma den egna funktionen. Den kollektiva upplevelsen var att detta i större utsträckning möjliggjorde för dem att anpassa den egna rollen efter bland annat eventuella förändringar i bolagets verksamhetsinriktning. Det framstår på så vis som att den struktur Oden

AB tillämpar till stor del bekräftar den teoretiska bild av hur en entreprenöriell organisation bör se ut för att fungera effektivt. Tendenser till den typ av svårigheter Sarasvathy (2009) beskriver där utvecklingen av standardiserade yrkesroll gör att medarbetare känner sig begränsade i sin roll framstår dock vid diskussion med ett fåtal respondenter. För att bibehålla en snabbriktig, reaktiv organisation krävs därför att man inom organisation fortsatt arbetar med att ansvar och befogenheter fördelas liberalt nedåt i för att medarbetare fortsatt skall känna att de har möjligheter att agera efter ledningens beslut.

Sammanfattningsvis framstår en bild av Oden AB där ledningen är medveten om vikten av att medarbetarna i organisationen upplever en hög grad frihet, befogenhet och ansvar då det möjliggör en flexibilitet inför förändringar i verksamheten. Samtidigt noteras en slitning mellan förmågan att individuellt fördela ansvar och möjligheten att utforma mer standardiserade yrkesroller som en effekt av den höga personaltillväxten mellan respondenter i ledande ställning. En potentiell risk i detta är att det skapas motsättningar mellan personal som känner sig verkningslös i sin roll och ledning som förväntar sig ett stort individuellt ansvarstagande i den egna yrkesrollen.

6 Slutsatser

I detta avsnitt upprepas studiens syfte varefter studiens slutsatser från det specifika fallet presenteras i förhållande till frågeställningen på vilken studien grundar sig. Därefter ges ett övergripande svar på forskningsfrågan baserat på de upptäckter som gjorts i studien. Vidare presenteras det teoretiska bidrag studiens resultat kan innebära. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning som skulle kunna utveckla förståelsen av det studerade området.

6.1 Studiens syfte

Syftet med denna studie var att utforska hur strategier utvecklas i ett stort företag där toppledningen tar ett relativt sett litet ansvar för strategiutveckling och dess implementering. Studien genomfördes som en fallstudie där ett företag som präglas av ett entreprenöriellt ledarskap som uttalat undviker att aktivt arbeta med strategier undersöktes. Studiens slutsatser summeras i förhållande till den frågeställning vilken studien utgick ifrån.

6.2 Strategiutveckling och dess implementering i Oden AB

Studien klargjorde att det fanns två huvudsakliga inriktningar i den uppfattning respondenterna hade av strategiutveckling. Den första, som huvudsakligen förekom hos respondenter som varit aktiva en längre tid i bolaget, var att strategier utvecklades löpande av de individer som var ansvariga för respektive verksamhet. Att något direkt övergripande ansvarstagande utfördes av personer i ledande ställning påtalades inte utan den generella uppfattningen var att man utvecklade strategier huvudsakligen för att på bästa sätt utföra den egna uppgiften. Studien visade även att det strategiska arbetet huvudsakligen motiverades av individernas egen vilja att driva den egna funktionen framåt, krav på utveckling eller förbättring från ledning påtalades inte. Den andra uppfattningen om bolagets strategiutveckling, vilken huvudsakligen påträffades hos respondenter som varit anställda en kortare tid i bolaget, var att strategier fanns tydligt formulerade och ofta förmedlades av chefer och ledning. Bland dessa respondenter fanns även en uppfattning om att arbetsuppgifterna var tydligare såväl som vilka förväntningar som fanns på den egna arbetsuppgiften. Studien fann även denna uppdelning av åsikter bland chefer och ledare, även där knuten tydligast till varierande anställningstid i bolaget. Den slutsats som drogs

av dessa observationer var att en hög personaltillväxt i bolaget inneburit att organisationen expanderat i hög takt och föranlett nya chefer och ledare i bolaget att uppfatta ett behov av att tydligare kunna styra verksamheten än vad som hade varit möjligt. Arbetet med att utveckla strategier såväl som tydliga formuleringar vad avser målsättningar och ramverk för verksamheten framstår därmed ha drivits av individer som upplevt behovet och själva inte fostrats i bolagets tidigare struktur.

Det direkta implementeringsförfarandet av bolagets strategier framstod som tydligt beroende av den uppfattning respektive individ hade av det strategiska arbetet. I de fall där upplevelsen är att strategier utvecklas av verksamma individer inom respektive funktion sker implementeringen parallellt med utvecklingen av strategierna. Målsättningarna blir i dessa fall vägledande varefter effektiva strategier utvecklas och tillämpas löpande i verksamheten. I de fall där en bild av tydligt utformade strategier finns upplevs även en tydligare vertikal implementering av strategierna där riktlinjer som uppfattas komma från ledningen förmedlas via underställda chefer neråt i organisationen.

6.3 Svar på forskningsfråga

Komplexiteten i ett direkt svar på studiens frågeställning grundar sig på den processförändring avseende strategiarbete som kunde observeras i Oden AB. Då toppledaren under bolagets utveckling samt även fortsatt avstår från ett aktivt strategiarbete lämnas uppgiften till den övriga organisationen. Resultatet blir därmed att något som teoretiskt närmast skulle liknas vid framväxande strategiarbete förekommer i den mening att det saknar direkt inblandning och styrning från den högsta ledningen. Vid en närmare studie av strategiarbetet som utförs av individerna direkt under VDn dras dock närmare paralleller till planerad strategi. På denna nivå finns både en vilja och ett aktivt arbete med att på ett mer formaliserat sätt kunna styra över bolagets generella inriktning och på så sätt harmonisera företagets arbete. Det slutgiltiga svaret på frågeställningen som utforskats kan därmed bäst sammanfattas på följande sätt:

I en organisation där toppledaren tar ett relativt litet ansvar för strategiarbetet samtidigt som det figurerar en intern uppfattning om att företagets storlek betingar

en viss grad av gemensam styrning, uppstår en form av löskoppling av toppledaren från det strategiska arbetet. I toppledarens ställe axlar andra ledare ansvaret för det strategiska arbetet i syfte att skapa en fungerande struktur under ledaren. Detta möjliggör för toppledaren att agera med den frihet han önskar samtidigt som den tillser att organisationen är kapabel att hantera de förändringar och utmaningar som kan uppkomma.

6.4 Teoretiskt bidrag

Resultaten från denna studie har till viss del kunnat ge ytterligare stöd för vederlagd teoretisk förståelse av strategi och strategiutveckling. På de punkter där resultaten avviker från den teoretiska bilden av specifika förlopp alternativt inbjuder till tolkningar som inte uttömts i tidigare studier kan denna studie komplettera och nyansera tidigare forskning. De huvudsakliga upptäckter som belyser nya aspekter av ämnet i förhållande till rådande teori är hur strategiutvecklingsprocessen kan kräva förändring som en effekt av tillväxt samt hur den tidigare tron på en bestämd och oföränderlig marknadsroll kan ersättas av hängivenhet till flexibilitet.

6.4.1 Strategiutveckling som effekt av tillväxtfas

Med grund i de presenterade upptäckterna framstår det som att frågan om hur strategiutveckling och implementering bedrivs i stort bolag med litet toppledaransvar är delvis avhängig på var företaget befinner sig i utvecklingen. I denna fallstudie kunde det observeras att det strategiarbete som förekom hittills hade utvecklats i en process som till stor del liknades vid Mintzberg och Waters (1985) beskrivning av framväxande strategier. Studien fann dock att denna typ av strategiarbete hade försvårats och till viss del tjänat ut sin roll i bolagets nuvarande ställning. I den i nuläget betydligt större organisationen fanns istället en vilja och ett arbete med att implementera ett strategiarbete i större utsträckning baserat på planering och mer direkta ramverk för verksamheter och funktioner. Detta föranledde ett arbete som istället mer kunde liknas vid en teoretisk beskrivning av planerade strategier.

En möjlig tolkning av denna utveckling, som inte påtalas av Mintzberg och Waters (1985), kan därför vara att en organisations möjlighet att tillämpa respektive strategiutvecklingsmetod kan

häröra från organisationens egen utvecklingsfas. Denna studie pekar på att ett framväxande strategiarbete kan vara fördelaktigt under en utvecklingsfas då ett bolag finner och befäster sin roll på marknaden och då organisationen fortsatt storleksmässigt befinner sig på en nivå där den är kontrollerbar på individnivå direkt från ledningen. Den identifierade omvandlingsprocessen i Oden AB föreslår dock att ett framväxande strategiarbetet endast är effektivt upp till en viss nivå, därefter riskerar det istället att skapa en spretig organisation där kontroll och resultat successivt försämras. När organisationen växer mot en nivå som inte längre är direkt överskådlig för en mindre grupp ledande individer skapas istället behovet av att styra samt förmedla idébildning och målsättningar genom gemensamma strategier. Detta kan illustrera en breddning av Mintzberg och Waters (1985) teorier där val av strategiutvecklingsprocess inte enbart blir avhängigt ledningens förmåga och möjlighet till insyn i organisationens processer utan även organisationens storlek och därmed möjlighet att styra den strategiska utvecklingsprocessen.

6.4.2 Flexibilitet istället för positionering

Porter (2008) baserar grunden för ett effektivt strategiarbete till stor del på en förmåga att besluta och befästa en tydlig roll på marknaden i förhållande både till konkurrenter och kunder. I denna studie har dock en helt annan bild av den fasta marknadspositionen beskrivits. Genomgående påtalades och lyftes bolagets förmåga att arbeta flexibelt och inte låsa fast sig i en tydlig roll varken på marknaden eller verksamhetsmässigt som en av de absoluta huvudanledningarna till bolagets framgång. Enligt Porter (2008) skulle detta ställningstagande och denna marknadsanpassning leda till minskade vinster på sikt. Bolagets historiska utveckling tyder dock på att underlåtenheten att fixera sig varit positiv för tillväxten.

Ur ett teoretiskt perspektiv kan två huvudsakliga tolkningar göras. Den första är att Porters (2008) positioneringsteorier endast är tillämpliga på företag som är ytterst utpräglade i sin verksamhetsinriktning och att Oden AB därför inte skulle passa in i den beskrivningen. Istället för fastighetsbolag skulle då Oden AB framstå som förvaltare av kapital utan specifik inriktning. Den andra tolkningen är att Porters (2008) teori inte tar tillräcklig hänsyn till den föränderliga marknad inom vilken större delen av dagens företag verkar. Kraven på företag att kunna anpassa sin produkt efter marknadens förutsättningar blir allt högre och i Porters (2008) teori förutsätts

att man genom endast befästa en specifik produkt skall kunna kapitalisera på den under en lång tid. Resultaten från denna studie föreslår istället att det är en bibehållen förmåga att agera reaktivt på marknadsförändringar som premieras i snabbt växande företag. En möjlig utvidgning av Porters (2008) teorier skulle vara en roll som reaktiv marknadsanpassare, där förmågan att snabbt uppfatta och kapitalisera på marknadsförändringar lyfts som huvudsaklig egenskap.

6.5 Förslag till framtida forskning

Ett delresultat av denna studie är observationen av hur olika former av strategiutveckling är tillämpliga under olika delar av ett företags utveckling. En vidare undersökning av hur ett bolags storlek påverkar möjligheterna att bedriva ett framväxande respektive ett planerat strategiutvecklingsarbete skulle kunna bidra till en ökad teoretisk förståelse av de kontrasterande teorier men även underlätta praktiskt arbete med strategiutveckling i verksamma bolag. Här skulle exempelvis en möjlighet att isolera brytpunkter där organisationer växer ifrån ett effektivt framväxande strategiarbete vara intressant.

Denna studie påvisar även att det förekommer en hög grad av osäkerhet rörande strategibegreppet i företag. Den uppfattade effekten är att individer tenderar att tolka målsättningar och därefter utforma egna strategier för arbetet. I studien framkommer att man generellt upplever dessa strategier som flexibla vilket leder till att man enklare kan anpassa sin egen roll och sina uppgifter för att möta den utmaning man ställs inför. En intressant aspekt för vidare forskning på detta ämne är huruvida den upplevda flexibiliteten i strategier faktiskt bidrar till en ökad effektivitet i det arbete som utförs i stort eller om svårigheterna med att harmonisera olika tolkningar av den strategiska inriktningen gör bolaget svårkontrollerat.

Avslutningsvis belyser fallföretaget i denna studie till viss del en trend av bolag med mer informell styrning som lyckas mycket framgångsrikt på marknaden. En intressant studie ur ett större marknadsperspektiv vore en kvantitativ undersökning av hur förekomsten av dessa bolag som präglas av en annan typ av styrning utvecklas som betydande aktörer inom en rad branschen.

7 Referenslista

- Aggarwal, S. (1997). Flexibility management: the ultimate strategy. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 39, 26-31.
- Alarik, B. (1988). *Företagsutveckling & strategi*. Liber.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Avanza, (2016), *Avanza-akademin* (Hämtad 2017-04-22) <https://www.avanza.se/start/forsta-oinloggad.html>
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). Den nya ekonomistyrningen.
- Barnevik, P. (2013). *Ledarskap: 200 råd*. Sanoma utbildning.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.)
- Bjerre, L. (2010). *Så gör du en exit*. Internetworld. (Hämtad 2017-05-19). <https://internetworld.idg.se/2.1006/1.319697/sa-gor-du-en-exit>
- Bolagets hemsida, (2016), Förvaltning & utvecklar bostäder & fastigheter. (Hämtad 2017-05-01).
- Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Byggvärlden. 2017. *Bostadsmarknaden går på Högvarv*. (Hämtad 2017-04-20) <http://www.byggvarlden.se/bostadsmarknaden-gar-pa-hogvarv-103038/nyhet.html>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- DeSimone, L. D., Hatsopoulos, G. N., O'Brien, W. F., Harris, B., & Holt, C. P. (1995). How can big companies keep the entrepreneurial spirit alive. *Harvard Business Review*, 73(6), 183-192.
- Ekberg, H. 2015. ******(Anonymiserad)*. Fastighetssverige. 25 November. (Hämtad 2017-05-01) http://www.fastighetssverige.se/artikel/*****/rategi-19238
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*.

Upplaga 4. Liber,.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). Metodpraktikan. *Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 3, 283-303.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Forsberg, B. (2006) ******(Anonymiserad)*. Affärsvärlden (Hämtad 2017-05-19)
http://www.affarsvarlden.se/*****/

Fröjd, Mattias. (2016). *Flexibilitet en nödvändighet i den digitala världen*. Fastighetsnytt. 15 Oktober. <http://fastighetsnytt.se/2016/10/flexibilitet-en-nodvandighet-i-den-digitala-varlden/> (Hämtad 2017-02-28)

Glanville, A., & Glanville, J. (1997). *Economics from a global perspective*. Glanville Books.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

Hall, Lars J. (u.å). *Ägandet och VD rollen*. Styrelsekollegiet. (Hämtad 2017-04-27)
<http://www.styrelsekollegiet.se/web/page.aspx?refid=44>

Hindriks, K. (2015). *The Global Rise of an Entrepreneurial Generation*. Techonomy. September 9, 2015.

Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.

Malmsten, M. (2016). Fastighetsägarna. *Förvaltning*. (Hämtad 2017-04-04)
<http://www.fastighetsagarna.se/service/fastighetsforvaltning/underhallsplan>

McCarthy, Breda. "Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms." *Management Decision* 41.4 (2003): 327-339.

Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management*

science, 29(7), 770-791.

Mintzberg, H. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Nordgren, A. 2017. *Rekryterarna om framtiden*. Fastighetsjobb.
<http://www.fastighetsjobb.se/nyhet/rekryterarna-om-framtiden>

Patel, R. and Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.

Petterson, U. (2016). *Jag har lagt av med strategier*. Dagens Industri. (Hämtad 2017-05-19)
<http://www.di.se/artiklar/2016/9/13/jag-har-lagt-av-med-strategier/>

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Published November*.

Porter, M. E. (2008a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Porter, M. (2008b, 2-4 December). *Leaders in London – What strategy is?*[Videofil]. Hämtad 2017-02-08, från <https://www.visualstrategy.net/2011/11/23/se/vad-%C3%A4r-strategi--5722353>

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.

Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization-3*.

Sjödén, Kerstin. (2016). *Entreprenören - den nya rockstjärnan*. Göteborgsposten. 29 November 2015.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1989). Business ventures and the entrepreneur. *Irwin, Homewood, IL*.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer Berlin Heidelberg.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur AB.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.

Yin, R. K. (2003). Case study research (Vol. 5). *Thousand Oaks, California*.

8 Appendix

8.1 Frågeguide VD/Ägare/Toppledare

Observera att frågeguiden endast utnyttjas som ett ramverk för det samtal som fördes med respondenterna, andra frågor och eventuella följdfrågor har förekommit under intervjuerna.

Generell ingång till samtliga intervjuer:

- Först och främst stort tack för att du deltar i denna studie. Några upplysningar innan vi börjar bara: den här intervjun kommer att spelas in, det materialet kommer endast att användas av oss två som gör studien i syfte att på ett bättre sätt analysera det som sagts. Du kommer både i analysen och i den slutgiltiga rapporten av den här studien att vara anonym och dina svar kommer inte att kunna härledas till dig. Du får avbryta intervjun när som helst om du skulle känna för det och även välja att inte svara på specifika frågor. Om allt känns okej så börjar vi där.

(***) - Möjliga följdfrågor

Frågor som ställts till **VD/Ägare/Toppledare**:

- Hur länge har du arbetat på Oden AB?
- Vad är din roll på Oden AB?
- Vad är Oden AB nuvarande strategi?
(Hur implementeras Oden ABs strategi?)
- Hur har Oden ABs strategi, positionering och differentieringsstrategi utvecklats över tiden?
- Vad består Oden ABs kärnverksamhet utav?
- Vad är syftet med utvecklingen av Oden AB idag?
(Innan aktieägarna, vad drivs du av?)
- Vad är ditt personliga syfte med utvecklingen av Oden AB?
- Hur tror du att folk uppfattar dig som ledare?
- Hur ser du på ditt eget ledarskap?
- Vilka utmaningar har ni historiskt sett haft inom Oden AB och hur har det påverkat ert Arbetssätt? (exempel 1992, 2000, 2008 när fastighetsbranschen svängde?)
- Förmedlas gemensamma arbetssätt och mål för företaget på något speciellt sätt inom Oden AB?
- Upplever du att kravet på organisation inom företaget har förändrats under den tid ni vuxit och utvecklats?
- När ni fattat ett affärsbeslut, är det någon(eller något) som fördelar arbetsuppgifter till de olika delarna av företaget? (eller plockar alla sina arbetsuppgifter efter deras uppfattade ansvarsområde?)
- Hur upplever du att ansvar fördelas inom företaget?
- Vilka egenskaper ser du som chef helst hos en anställd?
- Hur tror du att folk uppfattar dig som ledare?
(Hur ser du på ditt eget ledarskap?)

8.2 Frågeguide medarbetare

Observera att frågeguiden endast utnyttjas som ett ramverk för det samtal som fördes med respondenterna, andra frågor och eventuella följdfrågor har förekommit under intervjuerna.

Forskningsfråga: Hur bedrivs strategiutveckling och dess implementering i ett större bolag där topledansvaret för strategiarbetet är litet?

Generell ingång till samtliga intervjuer:

- Först och främst stort tack för att du deltar i denna studie. Några upplysningar innan vi börjar bara: den här intervjun kommer att spelas in, det materialet kommer endast att användas av oss två som gör studien i syfte att på ett bättre sätt analysera det som sagts. Du kommer både i analysen och i den slutgiltiga rapporten av den här studien att vara anonym och dina svar kommer inte att kunna härledas till dig. Du får avbryta intervjun när som helst om du skulle känna för det och även välja att inte svara på specifika frågor. Om allt känns okej så börjar vi där.

(***) - Möjliga följdfrågor

Frågeguide:

Frågor till **samtliga** intervjupersoner:

- Hur länge har du arbetat på Oden AB?
- Vad är din roll på Oden AB?
(Vad gör du i din roll?)
(Har du haft olika roller inom företaget?)
- Upplever du att dina arbetsuppgifter är tydliga?
(Upplever du att du får ta ansvar för att skapa dina egna arbetsuppgifter?)
- Känner du dig fri i att fatta beslut i din roll?
- Hur upplever du generellt att ansvar fördelas inom företaget?
- Hur skulle du beskriva Oden ABs kärnverksamhet?
- Vad upplever du är syftet med Oden ABs verksamhet?
- Upplever du att Oden ABs har en strategi?
- Upplever du att gemensamma arbetsätt för verksamheten förmedlas inom Oden ABs?
- Har tillvägagångssättet att förmedla företagsgemensamma arbetsätt och mål inom företaget förändrats under din tid i bolaget?
- Hur tror du att Oden AB upplevs av era intressenter? (Kommuner/investerare/nyanställda)
- Vad är det Oden AB erbjuder som gör er unika i förhållande till era konkurrenter?

Ytterligare frågor till **ledare/chefer**:

- Hur tror du att folk uppfattar dig som ledare?
(Hur ser du på ditt eget ledarskap?)
- Upplever du att du lämnar samma frihet till beslut till dina underställda som du själv får av din chef? (Dvs - Om din chef säger "gör vad du vill så länge det går bra", lämnar du samma frihet till dem under dig?)
- Vilka egenskaper ser du som chef helst hos en anställd?