



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Bachelor - Intraprenørskap - Sommer & Vinter

Navn: Espen Andersen, Bror Herman Een
Sture, Nora Sveaass

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

FORORD

Følgende oppgave har blitt utarbeidet våren 2020 som avsluttende prosjektoppgave på vår bachelorgrad i Entreprenørskap og Økonomi, ved Handelshøyskolen BI Oslo.

Gjennom å angripe temaet intraprenørskap ønsket vi å utforske hvordan prinsippene fra de ulike programfagene fra studiet kunne omsettes til kunnskap, samt implementeres i faktiske situasjoner og i organisatoriske omgivelser. Teamet rundt innovasjon i etablerte selskaper har vært en del av pensum, samt omdiskutert gjennom studietiden. Men det har vært forsket lite på hva som skal til for at en bedrift skal lykkes gjennom aktiv anvendelse av prinsipper fra intraprenørskapsfaget. På bakgrunn av dette ønsket vi å sette oss inn i det av forskning som allerede fantes på temaet, samt strekke dette enda lenger.

Gjennom disse tre årene ved Handelshøyskolen BI har vi blitt introdusert for svært dyktige fagpersoner, medstudenter og innovative entreprenører som har gitt oss innsikt i et felt som stadig blir mer relevant for fremtidige generasjoner. Vi ønsker å takke dere for å ha vært med på å skape en unik studietid, gjennom et fargerikt og svært inkluderende studiemiljø. Spesielt ønsker vi å takke vår tidligere foreleser og mentor Tor Haugnes, og vår bachelor veileder samt kursansvarlig Silje Katinka Jansen. Takk for deres ærlighet, tydelige beskjeder samt deres faglige og personlige innsats for å gi oss en så innsikt rik og kunnskapsbasert studietid som mulig. Vi vil videre gi ros til våre venner og familiemedlemmer som har tatt seg tiden til å korrekturlese vår oppgave. En siste hyllest går til alle informantene som tok seg tid til å besvare våre intervju spørsmål, og bedriften Sommer og Vinter AS som gav oss muligheten til å få innsikt i deres virksomhet.

Følgende oppgave har blitt godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Innholdsfortegnelse

FORORD	0
Sammendrag	3
1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for problemstilling	4
1.2 problemstilling og formål med oppgaven	5
1.3 Oppgavens struktur	6
2. Teori	6
2.1 Innovasjon	6
2.2 Intraprenørskap	7
2.3 Intraprenørskap - Laksemodellen	8
2.3.1 Fase 1 - Tilrettelegging.....	8
2.3.2 fase 2 - Idégenerering.....	9
2.3.3 fase 3 - Inkubasjon	9
2.3.4 fase 4 - Oppbygging	10
2.3.5. fase 5 - Industrialisering	10
2.4 Intraprenørskapens Dimensjoner	11
2.4.1 New Ventures and New Businesses	11
2.4.2: Product/service and process Innovationess	12
2.4.3: Self Renewal	12
2.4.4: Risk taking.....	12
2.4.5: Proactiveness.....	13
2.4.6: Competitive aggressiveness	13
3. Metode	14
3.1 Valg av metode - Kvalitativ Metode	15
3.2 Design	15
3.3 Fremgangsmåte	17
3.4 Utvalget	18
3.5 Feilkilder	18
3.5.1 Utvalget	18
3.5.2 Validitet.....	19
3.5.3 Reliabilitet	20
3.6 Svakheter	20
4. Funn	21
4.1 Funn fra ledelsen	21
4.1.1 Organisering av virksomheten.....	21
4.1.2 Arbeidsmetode.....	24
4.1.3 Oppsummering av funn fra ledelsen.....	26
4.2. Funn fra mellomledelsen	26
4.2.1 Organisering av innovasjonsprosessen.....	26
4.2.2 Mellomledernes arbeidsmetode.....	28

4.3.4 Oppsummering av funn fra mellomledelsen	28
4.3 Funn fra Medarbeidere	29
4.3.1 Organisering av medarbeidere.....	29
4.3.2 Arbeidsmetode.....	29
4.3.4 Oppsummering funn medarbeidere	31
4.3 Oppsummering funn	32
5. Analyse av funn	33
5.1 Fase 1 tilrettelegging.....	33
5.2 Fase 2 idégenerering.....	34
5.3 Fase 3 inkubasjon.....	35
5.4 Fase 4 oppbygging.....	36
5.5 Fase 5 industrialisering.....	36
5.6 Oppsummering av analyse.....	37
6. Konklusjon.....	38
7. Litteraturliste.....	40
8 Vedlegg	42
8.1 Intervjuguide Leder.....	42
8.2 Intervjuguide Mellomleder.....	43
8.3 Intervjuguide Medarbeider	44

Sammendrag

Innovasjon og omstilling er populære begreper, men forklares og utdypes av få. Følgende oppgave tar for seg å besvare problemstillingen «På hvilken måte tilrettelegger Sommer og vinter for innovasjon, og hvordan skal de lykkes med intraprenørskap?» Videre ser oppgaven på hvilken rolle ledelsen spiller for muliggjøring av dette, samt hvilke muligheter medarbeiderne har for å drive med intraprenørskap i Sommer og vinter.

Innledningsvis presenteres bakgrunnen for valget av case, sammenfallende med problemstilling. Her forklares Sommer og Vinter sin historie, og deres utvikling fra å være en hjørnesteins bedrift på Jessheim, til å ha større mål og utfordringer fordelt på flere lokasjoner. Sommer og vinter er i dag i en situasjon der de tidligere har utført ulike former for innovasjoner og intraprenørielle aktiviteter. Ting går bra og de har ulike muligheter fremover. Videre i oppgaven introduseres relevant teori innenfor innovasjon og intraprenørskapsfeltet, gjennom ulike modeller og teorier.

Gjennom anvendelsen av kvalitativ metode, går vi i dybden på vårt case for å få innsikt i detaljer og viktige forhold som foreligger i virksomheten. Kvalitative intervjuer sammenfallende med teorien som har blitt valgt, legger grunnlag for analysen og konklusjonen som blir presentert.

Vi konkluderer med at Sommer og Vinter gjennom fokus på prosessinnovasjoner og utnytting av eksisterende ressurser, arbeider med intraprenørskap uten en fast innovasjonsmetodikk. Det er mye som tyder på at de har de forutsetningene som kreves for å kunne jobbe etter en innovasjonsmetodikk, men dette må settes i system. Vår empiri henviser til at toppledelsen ønsker å satse på innovasjon der det er rom for det. Mellomledelsen, samt medarbeiderne innehar høy kompetanse, og innehar intraprenørielle arbeidsmetoder den dag i dag. Men for å bedre lykkes med intraprenørskap er det en rekke ting som må på plass. Medarbeiderne må få bedre tid til å arbeide med ideer, økte ressurser må tildeles og spillerommet for mellomledelsen må klargjøres. Ledelsens viktigste rolle er å tilrettelegge for dette, samt sørge for at de ideene som fremmes får en reell sjanse før de møter selskapets immunsystem.

1. Innledning

Endring, omstilling og innovasjon er ord som forskere, politikere og næringslivstopper de siste årene har anvendt hyppig når de har talt om fremtiden. Gjennom teknologiske fremskritt med fokus på effektivisering og forbedring, har etablerte selskaper sett seg nødt til å hyppig omstille seg for å imøtekomme endrende markeder og konkurrenter. I skrivende stund har selskaper verden rundt sett seg nødt til å utføre dramatiske organisatoriske endringer, for å imøtekomme og overleve på bakgrunn av Covid - 19 pandemien. Innovasjon og endring har aldri vært mer relevant enn i tider som dette. Å knekke koden for hvordan en skal organisere en bedrift for å lykkes med intern innovasjon, bedre kjent som intraprenørskap, kan med tiden bli et betydelig komparativt fortrinn for norske bedrifter, samt bedrifter verden over som vi ser viktigheten av i dag. Gjennom å se på forretningscaset Sommer og Vinter tar denne oppgaven for seg intraprenørskap, og hvilke faktorer som påvirker graden av suksess for intern innovasjon i en etablert bedrift.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Forskningsarbeidet fokuserer på temaet intraprenørskap gjennom et casestudie av Sommer og Vinter AS, heretter kalt S&V. S&V er en klesforretning som ble startet i 2007 og åpnet sin første butikk på Jessheim storsenter i 2008. Gjennom å tilby moteriktige klær til både dame og herre innenfor premium segmentet, tilbyr de gjennom salg av kjente og eksklusive merkevarer, et sporty mote konsept som appellerer til et bredt kundeselement i Jessheimområdet. Hensikten med butikken var å tilby et unikt vareutvalg til dem som bodde tilstrekkelig langt unna bykjernen, i tillegg til å supplere opp under Jessheims økende shopping og kulturtilbud. Sammenfallende med å ha unik service og kundeoppfølging, var merkekompetanse og kunnskap et høyt fokusområde. Siden åpningsdagen på Jessheim storsenter har butikken levert særdeles gode resultater, og butikkens rykte ansees som svært høyt i sitt nærmiljø. Som resultat av dette gav det selskapet mulighet til å strekke seg lenger, og i 2014 ble dette en realitet da S&V inntok nye lokaler ved åpningen av kjøpesenteret Fornebu S i Bærum. Med store fremtidsplaner for boligutvikling og næringsliv, sammenfallende med et kjøpesterkt segment på Fornebulandet, har selskapet hatt en positiv vekst, og lang

tidshorisont i vente. Med 15 ansatte og to butikkløkaler ser selskapet tilbake på 2 gabellepriser og har blitt kåret til *årets butikk* på begge sine respektive kjøpesentre.

Med fokus på produkter av høy kvalitet, kompetanserike og serviceinnstilte ansatte, ønsker selskapet å tilby en kjøpsopplevelse utenom det vanlige. Men er dette nok? Klesbransjen har gjennomgått store endringer de siste årene, og i møte med den økende netthandelen ser etablerte aktører seg nødt til å iverksette tiltak som skal kunne opprettholde deres konkurransedyktighet. Med lavere priser og rask levering utfordres marginene og distribusjonen til aktører verden over, der store selskaper som ikke evner å holde følge, går under. Det er av den grunn at S&V de siste årene har omstilt seg gradvis, for å kunne opprettholde sin konkurranseevne i et kontinuerlig endrende marked. De siste årene har S&V utført kapitalkrevende prosessinnovasjoner for å ha en mer lønnsom, samt effektiv og konkurransedyktig bedrift. Lanseringen av egen nettbutikk i Q4 av 2018 har medført en rekke positive ringvirkninger for selskapet, som har vist seg å være betraktelig forsterkende for den lille kleskjeden.

Gjennom nye kassasystemer har manuell varetelling blitt byttet ut med automatisk beholdningsoversikt 24 timer i døgnet, og intern kostnadskontroll overvåkes med presisjon gjennom digital bilagsføring. Dette er noen eksempler på hvordan én innovasjon kan gi ettervirkninger på ulike aspekter av et selskap. Gjennom denne omstillingen har bedriften sett en endring i hvordan daglige rutiner utføres, arbeidsoppgaver tildeles, og hvordan man styrer en mindre bedrift på ledernivå. I denne oppgaven skal vi blant annet ta for oss hvordan selskapet er organisert, hvordan arbeidsmetodikk kan påvirke innovasjon i en bedrift, og hva som skal til for å kunne innovere internt i et etablert selskap.

1.2 problemstilling og formål med oppgaven

Ut ifra datainnhenting og annen informasjon som har blitt gitt av S&V har vi kommet frem til følgende problemstilling, som er svært relevant for tema av denne oppgaven.

«På hvilken måte tilrettelegger Sommer og vinter for innovasjon, og hvordan skal de lykkes med intraprenørskap?»

Videre gjennom denne oppgaven ønskes det å identifisere hvilke faktorer i S&V som medvirker til mulighetene for innovasjon. Hvordan jobber S&V for å lykkes med intraprenørskap? Vi vil se på hvordan ledelsen legger opp til medarbeiderdrevet innovasjon, og hva som oppstår hvis ledelsen ikke legger til rette for intraprenørskap.

1.3 Oppgavens struktur

Vi har i denne oppgaven opparbeidet en struktur som er følgende:

<i>INNLEDNING</i>	<i>METODE</i>	<i>FUNN</i>
	<i>TEORI</i>	<i>ANALYSE</i>
		<i>KONKLUSJON</i>

2. Teori

I dette kapittelet foreligger det akademiske grunnlaget for oppgaven. Her vil det bli belyst teorier og modeller for innovasjon og intraprenørskap. Gjennom teorien vil de empiriske funnene bli belyst gjennom analyse og drøftelse, som tilrettelegger utgangspunktet for besvarelse av problemstillingen som er gitt. Hovedtyngden av teorien legges på modellen for intraprenørskap med navn Laksemodellen (Ørjasæter, 2005), for å så videre introdusere ulike dimensjoner av intraprenørskap. Avslutningsvis gjøres en oppsummering, for å kartlegge hva som er viktig for å lykkes med intraprenørskap. Men først skal vi se på innovasjon, og dets betydning for intraprenørskapsfaget.

2.1 Innovasjon

Innovasjon er et verdensomspennende forskningsfelt, med ulike tolkninger og definisjoner. Dog en sammenfallende forståelse er at innovasjon omhandler omsetning av nye ideer og prosesser, for å muliggjøre en videreutvikling av en prosess, tjeneste eller et produkt. Innenfor rimelighetens grenser omhandler

innovasjon menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter (SNL 2019: Ørstavik:2013). For å simplifisere innovasjon kan man si; for å kalles en innovasjon må det være noe nytt, som er nyttig og kan bli nyttiggjort.

Ørstavik utdyper begrepet og henviser til ulike typer innovasjoner, hvor gjennom definisjonen insinueres det at det skapes noe kvalitativt nytt. Dette kan på den ene siden innebære fornyelse og utvidelse av produkt/tjenester (produktinnovasjon), eller transformasjon av produksjonsmetoder, prosesser, markedsføring, ledelse og andre forhold (prosessinnovasjon). Med dette forsones vi med at innovasjonsprosesser ikke limiterer seg til banebrytende teknologi (radikale innovasjoner), men i stor grad strekker seg mot identifiseringen av nye små og skrittvis måter å kunne tilby eksterne behov på effektivt. Inkrementelle innovasjoner resulterer i mindre endringer enn radikale innovasjoner, sammenfallende med at eksisterende produkter og tjenester gjennom nye produkttegenskaper, resulterer i høyere brukertilfredshet og lavere produksjonskostnader (Dewar & Dutton,1986: Tidd & Bessant, 2009.)

2.2 Intraprenørskap

Det er viktig å forstå prosessen bak utviklingen av de innovasjonene som oppstår og de utløsende faktorene bak dem. Gjennom forarbeidet til Joseph Schumpeter med forskning på entreprenøren og innovasjonsteori har forskningsfeltet utviklet seg radikalt, hvor I boken *Theory of Economic Development (1912)* beskrives det hvordan innovasjoner er et klyngefenomen som kommer i bølger, og drives frem av *entreprenøren* og entreprenørielle bedrifter i en økonomi. Gjennom teksten skildres entreprenøren som en person som utnytter de muligheter som foreligger, og gjennom utnyttelse av ressurser skapes nye produkter og tjenester. Denne forståelsen ble så videreutviklet til å omhandle innovasjon i etablerte virksomheter, kjent som *intraprenørskap*. Pinchot (1985) definerte intraprenøren som “drømmeren”, den som tar på seg hovedansvaret for å skape hvilken som helst grad av innovasjon internt i selskapet. Han foreslo at som intraprenører, vil enkeltindivider ta eierskap til nye ideer som gikk fra å være i en utviklingsfase, til å bli implementert som en fullstendig lønnsom virkelighet.

Videre har intraprenørskapsbegrepet manifestert seg som “entreprenørskap internt i selskapet”. Andre forskere har utvidet definisjonen ved å inkludere behovet å anerkjenne at gründervirksomhet dreier seg rundt organisatoriske sanksjoner og ressursforpliktelser for å oppnå innovative resultater. (Kuratko, Montagno & Hornsby.1990.) Det finnes mange tolkninger av intraprenørskapsbegrepet, hvorpå Stevenson & Jarillo (1990) definerer det som:

“A process by which individuals inside organizations pursue opportunities independent of the resources they currently control” (s.23)

Dette omhandler å hente ut det maksimale innovative potensialet i den etablerte bedriften, uavhengig av hvilke ressurser som virksomheten stiller til rådighet. Men foreliggende i de fleste virksomheter er det potensialet som utgjør størst utnyttelse, de ansatte og deres kreativitet, ideer og initiativ til nyskapning, som er *intraprenørene* i virksomheten.

Det er ikke uvanlig at det oppstår interne utfordringer når en virksomhet skal implementere nye innovative løsninger eller utføre intraprenørielle tiltak. For etablerte bedrifter er det utfordrende å måtte omstille fokus fra sine primæroppgaver, og kanalisere dens ressurser over til nye territorier og ukjente ideer. Følgelig krever ikke det ikke bare kapital, ressurser og oppmerksomhet fra hele organisasjonen, men også må de ansatte være med på den endringen som skal implementeres.

2.3 Intraprenørskap - Laksemodellen

Med intraprenørskap i fokus som spydspiss for innovasjon, presenteres modellen til Ørjasæter (2005). Kjent som laksemodellen, forklares intraprenørskap konseptet i form av fem ulike faser, med ulike fokusområder som skal kunne muliggjøre innføring av innovativ endring.

2.3.1 Fase 1 - Tilrettelegging

Den første fasen omhandler bedriftens evne til å tilrettelegge for intraprenørskap og innovativ tenkning. Ørjasæter konkretiserer at *ledelsen og bedriftskulturen* er

avgjørende faktorer som har direkte innvirkning på implementering av innovasjon. Det er essensielt at ledelsen evner å tilrettelegge for innovasjon med å motivere arbeiderne, oppfordre til kreativitet samt avsette ressurser, sammenfallende med en kultur som omfavner risikovillighet, prøve og feile mentalitet samt lære av feilene som blir gjort.

Basert på empiriske analyser utført av Karutko et al. (1990) viser det seg at det er fire faktorer som styrker muliggjøringen av intraprenørskap. *Støtte fra ledelsen, organisasjonsstruktur, ressurser og motiveringsfaktorer*. Videre i boken *Corporate Entrepreneurship* (Paul Burns, 2013) suppleres dette med viktigheten av “*tolerance of risk taking*”, funn som støtter opp under Ørjasæter sin teori i første fase av modellen.

2.3.2 fase 2 - Idégenerering

Den andre fasen omhandler selskapets evne til å identifisere de prosesser som vil kunne resultere i verdifulle forretningsideer i fremtiden. En forutsetning for suksess er at systemer og rutiner må være på plass for å kunne iverksette de tiltakene som kreves for å realisere forretningsideen. Dette er avgjørende for å kunne bevege seg videre i fasene hevder Ørjasæter. Sammenfallende med denne tanken, insinuerer *Star Gate* modellen en supplerende fremgangsmåte. Dette er en modell der hensikten er å teste ut produkter eller tjenester før de lanseres på markedet, og har i senere tid blitt videreutviklet med et oppdagelsessteg (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2002), for å konseptualisere genereringen av nye forretningsideer. Steget tilrettelegger for at prosessen mot å velge et prosjekt effektiviseres og *go - to kill* beslutningsprosessen forsterkes. (Cooper et. al, 2002)

2.3.3 fase 3 - Inkubasjon

Følgende fase rettes mot produksjonsfasen for videre utvikling av forretningsideen. Ifølge Ørjasæter er det fire kjerneaktiviteter som er avgjørende. Å utføre *syretest* er nærliggende for å kunne vurdere hvorvidt det vil være mulig å utføre de suksessfaktorene, som skal muliggjøre utviklingen. Nærliggende er *utvikling av forretningsplan*, et krav som er totalt avgjørende for graden av suksess. Her dannes grunnlaget for den nye forretningsideen, som skal være reell

og gjennomførbar. Videre foreligger *testing*. Dette innebærer å teste ut teknologien/ tjenesten for å sørge for at funksjoner fungerer som planlagt. Sistnevnt foreligger *pilot*. Gjennom dette muliggjør man etablering av potensielle kundeforhold tidlig i fasen, slik at en muliggjør fremtidig betalingsvillighet, der kundens behov tydelig kommuniseres gjennom inkubasjonsprosessen.

2.3.4 fase 4 - Oppbygging

Gjennom denne fasen er målet for bedriften å bygge opp produktet/tjenesten slik at den kan kapitalisere på den. Ved denne fasen skal det utvikles slik at bedriften oppnår optimal verdiskapning. En forutsetning for dette er at strategien som skapes må kunne illustrere hvordan verdiskapningen oppstår, og da kan det være hensiktsmessig å beholde innovasjonen internt i selskapet. Videre i neste steg av prosessen vil det kunne reflekteres over hvorvidt innovasjonen skal skilles ut i form av å etableres i et datterselskap.

Et kjerneelement i en forretningsmodell er hvordan selskapet gir verdi til kunden, og hvordan det i videre instanser resulterer i profitt. (Teece, 2009) Den skal reflektere selskapets tolkning av kundens behov, og på hvilken måte selskapet skal kunne tilby en løsning på hvordan å møte disse behovene på best mulig måte. Det er derfor viktig å forstå hvordan forretningsmodellen skapes, og henger sammen med forretningsstrategi, innovasjonsledelse og økonomisk teori hevder Teece.

2.3.5. fase 5 - Industrialisering

I siste fase underliggende laksemodellen, foreligger fokus på oppskalering, vekst og industrialisering. Som en nødvendighet i denne fasen må innovasjonen allerede vise seg å kunne være stabil og levedyktig. Fokusområdet i fasen er å se på eierstruktur, og hvorvidt innhenting av ny kapital vil kunne medføre økt vekstpotensiale. Forskningslitteraturen om intraprenørskap tar for seg i svært liten grad industrialiseringsfasen. En kan dermed argumentere hvorvidt det kun innebærer at det er temaet intraprenørskap som er relevant for diskusjon, og trukket inn temaer som vekstbedrifter, forretningsutvikling og ledelse innenfor

store industribedrifter. Da dette ikke er temaer for oppgaven vil vi ikke gå i den retningen.

2.4 Intraprenørskapens Dimensjoner

Gjennom å tydeliggjøre intraprenørskapsfeltet og videreutvikle teorien omgående innovasjon i etablerte selskaper, beskriver Bostjan & Hisrich (2003) prosesser for intraprenørskap i form av åtte ulike dimensjoner. Gjennom å definere intraprenørskap som “*entrepreneurship within an existing organisation*”, faller fokuset i litteraturen på å differensiere intraprenørskap fra lignende prosesser, og videre introduseres de åtte ulike dimensjonene som forklarer hvordan intraprenørskap kan ta form.

2.4.1 New Ventures and New Businesses

Ny virksomhetsatsning er en fremtredende egenskap ved intraprenørskap, på bakgrunn av at det kan resultere i opprettelse av en ny virksomhet i en eksisterende organisasjon. I store selskaper, så vel som i mindre etablerte firmaer, kan ny *venturing* omfatte dannelse av mer formelle og autonome enheter, eller firmaer, ofte definert som *inkubativt entreprenørskap*. (Bostjan & Hisrich,2003). Disse nye enhetene kan ha en intern eller ekstern rolle i det eksisterende organisasjonssystemet, og videre har det å jakte nye markeder og/ eller produkter vært ansett som et sentralt moment innenfor intraprenørskapen. Å gå inn i nye virksomheter kan imidlertid sees på som nærmere organisatoriske kjerneaktiviteter enn opprettelsen av nye enheter eller firmaer. Dette skyldes at den nye virksomhetsoppsettelsen fremstår som fremmed og nytt i den eksisterende organisasjonsstrukturen, mens det med en ny venturedannelse, blir født i et nytt organisatorisk element som representerer endring i organisasjonsstrukturen. Samlet sett, for alle organisasjoner uavhengig av størrelse, refererer den nye venture dimensjonen til dannelse av nye enheter eller firmaer, mens virksomhets dimensjonen referer til det å gå inn i nye virksomheter av den eksisterende organisasjonen uten å danne nye organisatoriske enheter.

2.4.2: Product/service and process Innovationess

I motsetning til førstnevnte dimensjon, er følgende moment dedikert til å fokusere på utvikling og innovasjon innenfor teknologi. Intraprenørskap innebærer ny produktutvikling og produktforbedring, nye produksjonsmetoder og prosedyrer. Forskere av strategisk innovasjon har lenge skilt mellom produktrelatert innovasjon (produktinnovasjon) og teknologisk relatert innovasjon (prosessinnovasjon). Teknologi kan skilles fra faktiske produkter og tjenester gjennom å se på dens relasjon til produksjonsprosessen. Sammensetningen av praktisk og teoretisk kunnskap, ferdigheter og gjenstander som brukes av firmaet til å utvikle, produsere og levere dens produkter/tjenester, kan uttrykkes gjennom investering i mennesker og andre fysiske prosesser. Å introdusere nye produkter kan skilles fra det å introdusere nye elementer i organisasjonens produksjonsprosess, og i kontrast til tidligere intraprenørskapsforskning skiller Bostjan & Hisrich produkt og service innovasjon fra prosessinnovasjon.

2.4.3: Self Renewal

Gjennom denne dimensjonen reflekteres transformasjonen av organisasjoner gjennom fornyelse av nøkkelideene og løsningene på hvordan organisasjonen bygges. Denne dimensjonen har strategiske og organisatoriske endringer i fokus, og inkluderer en redefinering av forretningskonseptet og omorganisering av systemomfattende endringer for innovasjon. Vesper (1984) ser på ny strategisk retning som en del av intraprenørskap. Supplerende mener Muzyka et al. (1995) at det organisatoriske imperativet til kontinuerlig fornyelse av virksomheten, og evnen til å oppnå tilpasningsdyktighet og fleksibilitet, som et avgjørende kjennetegn ved en gründervirksomhet. Aktiviteter knyttet til fornyelse av eksisterende organisasjoner, er en essensiell side og et særs viktig element innenfor intraprenørskapskapen, der selvfornyelse har en viktig plass som en selvstendig dimensjon av intraprenørskapstematikken.

2.4.4: Risk taking

Risikovillighet og evnen til å ta risiko er en annen dimensjon, og utgjør også en stor del innenfor entreprenørskapsuniverset. Siden Cantillon, som først utviklet

ordet entreprenør og definerte dette som en person som bærer risikoen av profitt eller tap, har risikovillighet blitt sett på som et fundamentalt element og egenskap hos entreprenøren og i entreprenørskapsfaget. Ordet risiko, “sannsynligheten for tap”, kan sees på som et iboende kjennetegn på innovativitet. Mens det argumenteres for en mulig tilknytning av risikotaking med andre intraprenørskapsdimensjoner, har det i tidligere forskning vært ansett som en særegen egenskap eller dimensjon i eksisterende firmaer. I likhet ser Mintzberg (1973) på risikotaking og strategisk beslutningstaking som årsak av en sterk leder som innehar entreprenørielle lederevner, hvor entreprenøriell strategimessige tiltak karakteriseres av dramatiske forsprang, gjennom det å ta store, dristige valg idet man konfronteres med usikkerhet. På grunnlaget av forskningen på feltet, blir risiko ansett som en dimensjon av intraprenørskap som er relatert, men separert fra andre dimensjoner.

2.4.5: Proactiveness

Følgende dimensjon er relatert til initiativtaking innenfor det å forfølge nye muligheter og eller innta nye markeder. Konseptet referer til de lengdene en organisasjon strekker seg til å lede fremfor å følge sine konkurrenter inn i ukjent terreng, innenfor innføringen av nye produkter og tjenester eller tekniske produksjonsmetoder. Fremtidige orienteringer av proaktivitet uttrykkes gjennom forventningen av, og handlinger utført, på bakgrunn av hva som etterspørres i fremtiden. Proaktivitet inkluderer pionering og initiativtaking som er reflektert innenfor de orienteringer og aktiviteter som utføres av toppledelsen.

2.4.6: Competitive aggressiveness

Siste dimensjon - competitive aggressiveness - omhandler selskapets tilbøyelighet til å utfordre konkurrentene. Som artikkelen redegjør omhandler det at den entreprenørielle holdningen er delvis reflektert gjennom selskapets tendens til å aggressivt konkurrere med bransjerivaler. Covin & Covin ser på kompetitiv aggressivitet som en lederdisponert ressurs som utformes gjennom en organisatorisk vilje til å gå mot, og dominere sine konkurrenter. Det viser seg at flere forskere har enda ikke skilt mellom dimensjonene proaktiv aggressivitet, og proaktivitet. Dog en viktig forskjell må bli identifisert mellom disse to.

“Proactiveness is a response to opportunities, whereas competitive aggressiveness is a response to threats” (Lumpkin og Dess, 1997. S. 49).

Som identifisert av Lumpkin og Dess (1996, 1997), proaktivitet og proaktiv aggressivitet, kan bli ansett som to forskjellige dimensjoner av organisatorisk nivå for entreprenørskap (intraprenørskap). Proaktivitet relateres til pionering i å anvende markedsmuligheter, og på andre siden aggressivitet assosieres med en aggressiv organisatorisk tilnærming til konkurrentene.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere den metodiske fremgangsmåten for denne oppgaven, og samtidig hvordan ulike data har blitt samlet inn for videre analyse. Formålet med denne oppgaven er å identifisere hvilke faktorer i S&V som vil påvirke mulighetene for intraprenørskap og hvordan de i dag jobber mot å lykkes med innovasjon. Vi har gjennomført 11 dybdeintervjuer som vil hjelpe oss i å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Samtlige informanter jobber i dag hos S&V, og vi fikk muligheten til å snakke med toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne i selskapet.

Det er seks generelle krav til metode, uavhengig av hvilket nivå som forskningen blir gjennomført på (Troye & Grønhaug, 1993). Følgende krav er systematisert i tabellen nedenfor, og er krav som vi har innrettet oss etter i dette arbeidet.

❖ Etterprøvbarehet	❖ Andre skal kunne gjennomføre og gjenta utredningen uten å foreta hele arbeidet på nytt.
❖ Fordomsfrihet og Forkastbarhet	❖ Utgangspunktet er antakelser, men disse skal testes, ikke søke etter å få dem bekreftet.
❖ Empirisk Støtte	❖ De antagelsene og konklusjonene som har blitt gjort i arbeidet, bør ha støtte i erfaringen fra arbeidet.
❖ Presisjon/Nøyaktighet	❖ Utredningen har et krav om mest mulig treffsikkerhet og påvirkes av valgte formuleringer og metoder.
❖ Systematisk Sammenheng	❖ Ved å ha et teoretisk utgangspunkt, vil dette forhindre en ustrukturert oppgave og lede til en mer systematisk utredning.
❖ Bredde Utredning	❖ Ved å ha en bredde utredning, vil dette være mer relevant i andre situasjoner, tidspunkter og organisasjoner.

Tabell 1 - Generelle krav til Metode

3.1 Valg av metode - Kvalitativ Metode

For å besvare problemstillingen i denne oppgaven har det blitt anvendt *kvalitativ metode*. Kvalitativ metode er en metode for generering av kunnskap hvor en undersøker hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan de kan fortolkes eller forstås av andre (wikipedia.org, Kvalitativ metode). I følge Mehmetoglu (2004) hevdes det at kvalitativ metode er optimalt å bruke når problemstillingen begynner med “*hvordan*”, om det er foretatt relativt lite forskning på feltet tidligere og når det er en interesse for å forklare sosiale fenomener. Ved bruken av kvalitativ metode, vil man finne ulemper ved at den ikke har samme styrke i effektivitetsmåling, som kvantitativ metode har. Til tross for dette kan kvalitative studier forklare årsaker og mekanismer som ligger bak disse effektivitetsmålingene (Andersen, 2013).

Vår oppgave er en casestudie hvorav vi ser på S&V og deres innovative tilnærming, og hvorvidt de ulike individene og deres rolle er åpne for innovative endringer. For å kunne undersøke dette, har det vært nødvendig for oss å gå i dybden for å tilegne mer kunnskap, samt bli bedre kjent med de involverte i virksomheten. Til tross for at vi har fått bedre innsikt i S&V, har det vært begrenset antall individer som utfyller kravene om å være en aktuell informant, og dette har medført vanskeligheter for å hente gode data med kvantitativ metode.

3.2 Design

Når det kommer til design, mener Robert K. Yin (1989) at det finnes tre ulike typer design for en casestudie. Med grunnlag i kvalitativ metode som nevnt over, og ikke tilstrekkelig nok data for caset vårt, endte vi opp med å velge utforskende forskningsdesign, bredere kjent som *eksplorativt design*. Gjennom å anvende følgende design, medfører dette muligheten til å innhente data før ferdigstillelse av problemstilling. Hovedmålet for denne oppgaven er å undersøke intraprenørskap internt i et selskap, og vi var i starten usikre på problemstilling og hvilken virksomhet som vi skulle ta for oss. Vi tok kontakt med S&V på bakgrunn av et godt nettverk innenfor denne virksomheten. Vi har i forkant av denne bachelor oppgaven fått innsikt i hvordan virksomheten driftes gjennom å ha skrevet tidligere oppgaver om dem. Det vi derimot ikke visste var i hvilken grad

S&V drev med intraprenørskap. Ved gjennomføringen av dybdeintervjuene fikk vi en forståelse av virksomhetens organisering, sett fra både ledelsen og medarbeidernes perspektiv. Valget av metode vil medbringe utfordringer, og med det mener vi at det ikke nødvendigvis er en bestemt måte å analysere data som vi har innhentet. Det blir derfor relevant at vi selv tar stilling til hvilke analyseteknikker som skal brukes for å fremstille resultatene.

Som nevnt over i tabell 1 så er et av de generelle kravene å se på etterprøvbarhet. Her mener Andersen (2013) at utfordringer som er knyttet til casestudier har likheter til utfordringer som oppstår ved eksperimenter, men at en forsker ikke kan manipulere viktige variabler, kontrollere undersøkelsessituasjonen eller gjenta undersøkelsen under nøyaktige samme forhold. Dette er med på å utfordre kravet til etterprøvbarhet, hvorav det vil være vanskelig å gjenskape intervjusituasjoner som gir de samme eksakte svarene som vi har fått. I tillegg kan nåsituasjonen til bedriften ha endret seg over tid og selve forholdene vil dermed ikke være de samme. Det er her Andersen (2013, 35) mener at det må være muligheter for å kunne logisk etterprøve alle leddene i en beslutningskjede, og derav må man forstå analytisk kontroll som *“evnen til å formulere klare, konsistente og overbevisende grunner til at en observasjon, en tolkning eller en forklaring er i tråd med forutsetninger og prosedyrer.”*

Dette sitatet har en sammenheng med presisjon og systematisk sammenheng som er to av de seks generelle kravene og handler om treffsikkerhet/nøyaktighet, samt at et teoretisk utgangspunkt er med på å gjøre oppgaven strukturert.

I denne oppgaven har vi som et formål med å finne mekanismer som kan forklare hvordan S&V kan lykkes med arbeidet rettet mot intraprenørskap. I analysedelen vurderer vi funn som kan bidra til at de lykkes med intraprenørskap, og hvilke hindringer som kan oppstå og dermed bestemme i hvilken grad selskapet bør benytte seg av intraprenørskap. Videre vil vi koble dette opp mot relevant teori som er innenfor tematikken av oppgaven. Det vil imidlertid være interessant å vurdere hvorvidt resultatene av denne oppgaven kan være relevant for andre bedrifter.. Som nevnt av Andersen (2013) kan en casestudie til en viss grad inneha resultater av generell gyldighet og dermed skape relevans for andre bedrifter som er i samme situasjon. Videre vil funnene i casestudie også ha større overføringsverdi om bedriften er i samme nåsituasjon, er strukturert og organisert

på samme måte eller har samme utfordringer som det S&V står ovenfor. Dette er noe som omhandler validitet, og er noe vi kommer til å snakke mer om i et senere punkt.

3.3 Fremgangsmåte

En av oppgaveforfatterne er en aktiv ansatt hos S&V og gjennom denne personen fikk vi tilgang til virksomheten. Vi hadde i forkant av dette forsøkt å få tilgang til en rekke andre virksomheter, men siden disse var for tidkrevende å få kontakt med valgte vi derfor å ta kontakt med en av eierne i S&V slutten av februar 2020. I starten av mars fikk vi grønt lys av eierne i virksomheten, og vi begynte således å utføre intervjuer. Intervjuene ble gjennomført i form av telefonsamtaler, med hensyn til Coronaviruset. I følge Yin (1989) foreslår han ulike metoder for datainnhenting. Et av forslagene som Yin anbefaler er intervjuer, som er metoden vi valgte å følge. I forkant av intervjuene lagde vi ulike intervjuguider med hensyn til hvilken stilling informantene befant seg i. Dermed utarbeidet vi tre ulike intervjuguider som skulle passe for toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne. Årsaken til at vi valgte å ha tre forskjellige intervjuguider, er på bakgrunn av antakelsen om at informantene har ulike grad av innsikt og synspunkter ut ifra de ulike rollene som de har. I tillegg til dette valgte vi å ikke sende intervjuguidene til informantene på forhånd, med et ønske om å få frem deres direkte reaksjoner og tanker i selve intervjusituasjonen. Vi ønsket heller ikke at informantene skulle få muligheten til å diskutere svarene seg imellom før intervjuene ble gjennomført.

Videre har intervjuguidene vært en viktig faktor for at dybdeintervjuene skulle være mulig å systematisere og analysere videre og du vil finne disse intervjuguidene som vedlegg til denne oppgaven.

Som nevnt innledningsvis til metodedelen har vi gjennomført 11 dybdeintervjuer som er en klar majoritet av arbeidsstyrken til S&V. Vi forsøkte å utføre så mange vi klarte for å øke validiteten på dataene som ble innhentet. Intervjuene ble gjennomført i et tidsrom på to uker i mars måned 2020. Varigheten varierte fra ca. 30 minutter til én time. Etter at intervjuene ble gjennomført brukte vi informasjonen som ble gitt for å kunne sammenstille funn etter hovedkategoriene; *Funn fra ledelsen*, *Funn fra mellomledelsen* og *Funn fra medarbeiderne*. Videre

valgte vi å ha *Organisering og Arbeidsmetode*. For å kunne avdekke de ulike erfaringene og perspektivene som informantene besitter, var det viktig for oss å stille spørsmål som inneholdt samme tematikken. Ifølge Troye & Grønhaug (1993) er dette en viktig forutsetning for empirisk støtte.

3.4 Utvalget

Roller	Utvalget av intervjuobjekter i Sommer og Vinter
Toppleidelse	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 1: Gründer, Daglig leder Jessheim ❖ 2: Medgründer ❖ 3: Partner, Daglig leder Fornebu S
Mellomledelse	<ul style="list-style-type: none"> 1: Assisterende butikksjef ved Fornebu 2: Assisterende butikksjef ved Jessheim
Medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Medarbeider 1 ved Fornebu ❖ Medarbeider 2 ved Fornebu ❖ Medarbeider 3 ved Fornebu ❖ Medarbeider 4 ved Fornebu ❖ Medarbeider 5 ved Jessheim ❖ Medarbeider 6 ved Jessheim

Tabell 2 - Utvalg av intervjuobjekter i S&V

3.5 Feilkilder

Ved innhenting av primær og sekundærdata er det muligheter for at feilkilder oppstår. Det er derfor viktig å være bevisst på dette og evaluere den metoden som blir brukt etter selve utvalget, validitet og reliabilitet.

3.5.1 Utvalget

Gjennom intervju med de ulike informantene, ble det stilt noen intervju spørsmål som hos noen i utvalget hadde vanskeligheter å forstå. Dermed måtte noen begreper forklarer slik at de kunne svare fullstendig og helhetlig på spørsmålene.

Dette kan ha innvirkning på svarene som vi fikk fra utvalget, som også kunne medført til svar som vi forventet ville bli sagt i forkant.

3.5.2 Validitet

Validitet er en viktig ting å vurdere i en casestudie. Grunnen til dette er for å kunne avgjøre hvorvidt oppgaven, og caset innehar den forventede standarden til kvalitet og troverdighet. Kvalitet og troverdighet er noe Andersen (2013) kaller for indre validitet og her mener han at disse indre egenskapene er casestudiets fortrinn og sterkeste side. Med tilgang til nødvendig informasjon fra intervjuene som ble gjennomført, sammenfallende med tidligere innhentet informasjon, har dette medført til at vi hevder at den indre validiteten for denne oppgaven stiller sterkt. Denne tilgangen på informasjon fra S&V har også skapt muligheter for at vi kan gjennomføre analyse og drøftelser med håndfast og pålitelig data som grunnlag.

Videre finnes ytre validitet, som omhandler hvor representative funn er generelt. Hovedmålet med denne oppgaven ikke er å trekke generelle beslutninger, men å se på hvordan S&V jobber for å lykkes med intraprenørskap. Deler av arbeidet vil kunne overføres til andre virksomheter og noen faktorer kan bli generalisert, dog noe vil også avvike fra dette. Det at arbeidet av et slikt casestudie kan overføres til andre virksomheter hevder Andersen (2013) er i mange tilfeller en svakhet ved et slikt studie. Grunnen til dette er at det er svært få enheter som blir undersøkt i et slikt casestudie og dette vil videre føre til generalisering av virksomheter som innehar likhetstrekk med S&V. Til tross for dette er det ikke gitt at å anvende kvantitative metoder er bedre enn de kvalitative, når vi skal gjennomføre analyse av sosiale fenomener som maktstruktur og intraprenørskapsevner.

Bredde som ble introdusert tidligere som et av kravene til metode, sier at om forskeren klarer å utføre en breddeutredning, vil dette være mer relevant i andre situasjoner, tidspunkter og organisasjoner. (Troye & Grønhaug, 1993). Når det er sagt, hevder vi at metoden bak denne oppgaven, koblet sammen med teori og empiriske funn, skaper et interessant perspektiv på intraprenørskap for andre organisasjoner som har likhetstrekk med S&V sin posisjon.

3.5.3 Reliabilitet

I likhet med validitet, er reliabilitet et viktig moment å vurdere i en casestudie. Her sier Andersen (2013) at reliabilitet etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av framgangsmåter, datainnhenting og analyse. Som i likhet med validitet handler reliabilitet om troverdighet, i tillegg til pålitelighet. En som legger stor vekt på å utvikle bevisste prosedyrer og kodingsregler i innsamling, bearbeiding og analyse av dataene er Yin (1989). Disse tiltakene skal bidra til å øke reliabilitet for casestudiet og vil være viktig å ta med i betraktning. I vårt forsøk på å få økt reliabilitet for denne oppgaven, har vi konstruert tre forskjellige intervjuguiden rangert fra toppledelsen til medarbeiderne.

Hovedmålet med intervjuguidene var å kunne gjennomføre datainnhenting etter en bevisst utviklet prosedyre. Noen av de som deltok i innhenting av data gjennom intervjuene, har en relasjon til en håndfull informanter og kan være en faktor som påvirker casestudiens pålitelighet. Til tross for dette har vi vært bevisste på våre egne antakelser om virksomheten, fullt intervjuguidene og notert det som ble sagt under intervjuene for å opprettholde oppgavens troverdighet.

Andersen (2013) snakker også om en potensiell utfordring når det kommer til en liten casestudie som i vårt tilfelle. Han sier at ved et slikt casestudie så må intervjuobjektene være bevisste på at de er direkte koblet opp til svarene som blir avgitt. Dette kan dermed medføre at intervjuobjektene ikke forteller oss om deres svakheter, men heller om deres styrker som kan stille virksomheten i et godt lys. Det ble derfor viktig at intervjuobjektene var transparente når vi innhentet data, slik at vi kunne se hva som er bra i dag og hva som kan bli bedre fremover.

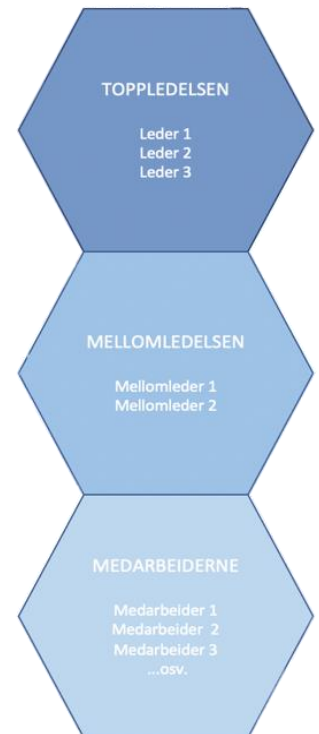
3.6 Svakheter

En av forfatterne av denne oppgaven har en deltidsstilling innenfor S&V. Denne koblingen til virksomheten kan føre til at forfatterne fremstår som forutinntatt og samtidig ønsker å stille virksomheten i et godt lys. Dette henger tett sammen med reliabiliteten som ble nevnt i forrige avsnitt. Fordomsfrihet og forkastbarhet er et av de seks kravene som ble presentert tidligere, og handler om at man kan ta utgangspunkt i antakelser, men at disse skal testes og forfatterne av oppgaven skal ikke søke etter å få dem bekreftet (Troye & Grønhaug, 1993). I denne

sammenhengen vil det være viktig at forfatterne ikke blir forutinntatt og dømmer virksomheten, men klarer å benytte seg av innovasjonsmetodikk, og samtidig se på hvilke faktorer som påvirker virksomhetens evne og muligheter for å kunne lykkes med intraprenørskap.

4. Funn

Gjennom kvalitativ metode, har vi fått nærhet til de ansatte gjennom strukturerte intervjuer. Funnene innhentet gjennom intervjuene er delt inn i tre nivåer. Illustrert i figur. Leder 1, 2 og 3 defineres som toppledelsen. Mellomleder 1 og 2 er assisterende butikksjefer. Resterende er deltidsansatte, butikkmedarbeidere.



4.1 Funn fra ledelsen

4.1.1 Organisering av virksomheten

S&V har i dag tre ledere. Leder 1 og 2 startet selskapet i 2008 og Leder 3 ble med i 2014. Leder 1 jobber som Daglig Leder.

Leder 2 innehar rolle som styreleder, Leder 3 jobber som daglig leder på Fornebu, og er medeier. Disse tre lederne tar de største avgjørelsene, skal lede og motivere sine ansatte. De er kjernen til inspirerende og god arbeidskultur.

Leder 1 og Leder 2 er entreprenørene av klesbutikken S&V og gjorde S&V til virkelighet i 2008. Da de åpnet butikken på Jessheim, var begge selgere på gulvet. De fikk etterhvert med seg flere ansatte, og seks år senere hadde de mulighet til å ekspandere. I 2014 åpnet de en ny butikk på kjøpesenteret Fornebu S, hvor Leder 3 inntok rollen som butikksjef, gjennom å innta stilling som partner og medeier. De tre lederne deler synet om internt profesjonelt samarbeid. Dette på bakgrunn av hvordan de mener de har organisert, rollefordelt, og kommunisert gjennom årene.

Jeg vil si at vi tre eierne internt har et godt samarbeid. Momenter fra organiseringen, til rollefordeling og kommunikasjon medfører en flyt som er betryggende. Samtidig som at vi har hatt et profesjonelt forhold i mange år, så bygger man opp sterk tillit til hverandre og ens evner til å prestere og gjøre de oppgavene man har satt seg. (Leder 1)

Leder 1 kaller seg selv en potet og forteller at en typisk arbeidsdag inneholder mye forskjellig, men majoriteten av tiden omhandler vanlig arbeid som selger på butikkulvet. Videre er det fakturering, markedsføring og reklame, leverandørkontakt, innkjøp og andre diverse aspekter.

Leder 2 har på den ene siden fått mer administrative oppgaver tilknyttet nettbutikken etter den ble satt i gang. Systemer, prosesser og skjulte utfordringer må overvåkes. På den andre siden er det å være på butikkulvet og selge etter beste evne viktig.

Leder 3 sier en typisk arbeidsdag er svært varierende. Det kan være administrative oppgaver, ellers er det fysisk kundekontakt som selger på butikkulvet.

Vi fant at de tre er svært samstemte når vi stilte spørsmålet om hvordan de ville beskrive organisasjonsstrukturen i bedriften. De svarte at de mener strukturen er flat, ettersom samtlige i ledelsen jobber aktivt på butikkulvet, blir de mer «like» som sine ansatte, ting blir mer jordnært, og kommunikasjonen bedre.

Man får et helt annet virkelighetsbilde, enn hvis en kun sitter på et kontor hele dagen og ser på tall og kartlegger strategier. Omstillingsevnen vår er betraktelig raskere, grunnet muligheten til å kommunisere gjennom hele bedriften på så få ledd, og det er et absolutt styrke punkt som er i vår favør vil jeg si.

(Leder 3)

Dette er noe de tre ser på som en særegen styrke og god kjerne hos S&V. Når de er på linje med sine ansatte er det lettere å jobbe med forbedringer internt forteller Leder 1, samtidig fortalte han viktigheten av kursing, og det sosiale som motivasjonsfaktorer. Leder 2 fortalte oss at når de er tre ledere som er «på gulvet» sammen med resten av arbeidsstyrken, medfører det fellesskap og tillit til hverandre. Leder 3 nevnte at det også gir innblikk i hvordan ting faktisk foregår, hva som fungerer og hva som feiler.

Ettersom de er en liten/mellomstor bedrift har de en liten organisatorisk ramme, og mer flytende drift, evner de å kunne utføre snuoperasjoner raskere og omstillingsevnen er effektiv. Her nevnte Leder 3 at dette er den positive siden av å

være en liten/mellomstor bedrift, men det er negative sider også. Det er vanskeligere med finansiering aspektet.

Det er ufattelig mange ting man vil gjøre, men så er det de økonomiske ressursene som kommer til korte for å implementere de, og det er det som er utfordrende for oss. Men vi er flinke til å ta raskere beslutninger enn andre, når det kommer til å implementere innovative løsninger og forbedringer internt i selskapet. Vi er heldige som har mange unge og fremover lente ansatte, som stadig ser nye forbedringer, og som gjerne kommer med tips og triks til oss, for at vi skal kunne lykkes på best mulig måte, og det er en stor fordel. (Leder 3)

Da vi stilte spørsmål om innovasjoner og omstillinger fant vi ut at den viktigste omstillingen som ble innført i nyere tid, er lansering av egen nettbutikk (Q4 2018). For å kunne takle det økende trykket fra nettaktører så ledelsen på det som nærliggende å få dette gjort raskt, med god grunn.

Eksponeringspotensialet øker betraktelig når man har mulighet til å vise frem hva man har tilgjengelig gjennom sin egen plattform. Videre så begrenser man seg ikke til et geografisk område, man kan nå mennesker rundt om i Norge. Samtidig med denne innovasjonen har vi fått et nytt kassesystem med RFID konfigurering. Det har sørget for et sømløst system som er koblet opp mot nettbutikken og som integreres automatisk. (Leder 1)

Arbeidet som er gjort hittil har spart S&V for store kostnader, og vi fant at fokus på kostnadseffektivisering og tidsbesparelse fortsatt er stort. Omstillingen med implementering av nettbutikk har medført endringer i ulike prosesser og rutiner i butikk, som har gitt mange positive ringvirkninger for S&V.

Gjennom RFID slipper man varetelling, gjennom at det oppdaterer beholdningen live 24/7. Prising av varer blir mye mer effektivt, og varetelling avvikles. Videre bidrar det til betraktelig mye bedre kostnadskontroll, da en kan ta bilde av alt av kvitteringer og utlegg, og det legges automatisk inn i kassasystemet, slik at det kommer opp i dagsoppgjørene der og da. (Leder 1)

4.1.2 Arbeidsmetode

Ideer og innovasjon

Kundene som kommer innom er mye mer opplyst enn før, de vet hva de vil ha og de vil ha det her og nå. De har mer innsikt i produktene, spesielt med tanke på produksjon og med det grønne skiftet, er service og produktkunnskap viktigere enn noen gang. Før handlet det om å bare selge plagget, men nå er oppgavene endret betraktelig. Nå er service og kompetanse alfa og omega. (Leder 2)

Ledelsen forteller de stadig jobber med å forbedre seg, men forteller oss ikke noe om de jobber etter spesifikke metoder eller strategier, eller om de har tenkt over det. Leder 1 forteller mer om hvordan de internt ønsker å la idémennesker fra organisasjonen tre frem. Han ber de ansatte være ærlige og direkte, der alle innspill blir tatt på alvor, og han referer til hvor viktig omstilling er. Han legger også til grunn at de er ingen produksjonsbedrift, derav er det vanskelig å komme med revolusjonerende ideer som har direkte innvirkning på driften og resultater.

Vi stilte spørsmålet om deres roller i innovasjonen rundt nettbutikken, som en indikasjon på deres generelle rolle og arbeid rundt innovative beslutninger og implementeringer. Leder 1 forteller at han ved nettbutikken ikke har noen direkte rolle, utenom stemmeretten som daglig leder. Leder 2 derimot forklarer seg som pådriver og sterkt delaktig. Han forteller også at han har fått mange nye oppgaver som er mer administrative, men forklarer at ledelsen har vært delaktig på forskjellige måter ettersom implementeringen har påvirket mange aspekter. Leder 3 fortalte at han alltid har ønsket nettbutikk siden dag en, og har jobbet mye med ideen siden sin start i 2014.

Jeg som medeier har alltid hatt et ønske at selskapet skulle ha nettbutikk. Fra dag én faktisk. Men alt til sin tid, det er ufattelig kapital -og tidkrevende. Jeg har vært med å planlegge alt fra scratch egentlig fra estetisk look, til alt av oppsett. Videre har rollen min vært å kommunisere til de ansatte hvilke endringer dette vil medføre, samt hvordan ting gjøres, med nettordre, reserve og slikt. hvordan å operere nettplattformen som en ny kasse metodikk på en måte. (Leder 3)

Alt ledelsen går igjennom, ligger nært til de ansatte og lederne forteller oss at de bruker sine ansatte for alt de er verdt. Som sagt er alle på lik linje, og lederne forteller oss at de legger mye vekt på eierskap og personlig vekst.

Videre vil jeg påpeke at på butikken på Jessheim styres sosiale medier kun av medarbeidere, der de er ansvarlige for merkeprofileringen og promoteringen av innleggene. Der viser de yngre ansatte et særdeles høyt engasjement, og de har mye høyere kompetanse der, og det ser man har betydelig effekt. Det å gi fullt ansvar overfor et område vil gi personlig vekst, og eierskapet øker, som er gøy å se at man har en drive fordi man får noe ut av det. Det er viktig å bygge en kultur rundt der det er lov å feile.

(Leder 1)

Våre ansatte er en enorm drivkraft som sørger for at vi går rundt. Av den grunn investeres det mye i kursing og oppfølging av våre ansatte, slik at de ikke minst når sitt fulle potensial, samtidig som de blir dyktige selgere som kan gi resultater på sikt.

(Leder 3)

Som et resultat av nær tilknytning til sine ansatte, gjennom en flat organisasjonskultur som oppfordrer til kommunikasjon, viser ledelsen til oppfordring av medarbeiderdrevet innovasjon. Alle lederne som ble intervjuet understreker viktigheten av å gi rom til ideer fra ansatte, og å overføre personlig eierskap til alle som tilhører bedriften. Men det viser seg at det ikke alltid er like enkelt å implementere ideer, på bakgrunn av mangel på tilstrekkelig kapital.

Det er mange ideer og forbedringer som vi ønsker å utføre, og særdeles mange gode innspill har blitt tatt opp tidligere. Vi blir svært glade å se at de ansatte bryr seg og at vil bidra til effektivitet, men det er de økonomiske ressursene som kommer til korte. Til tider er det dette som avgjør hvorvidt vi kan implementere det eller ikke.

Gjennom organisering av virksomheten og arbeidsmetode, har lederne svart at de jobber med innovative forbedringer, tar imot ideer og stiller gjerne med ressurser. Derimot fant vi ingen informasjon om de driver intraprenørskapsprosesser, eller metoder for innovasjon. Vi fant at deres største og mest økonomiske innovasjon/omstilling er implementering av nettbutikk og det nye kassasystemet, hvor det i stor grad var utvikling og utnyttning av ressurser. Derimot fant vi at de andre implementeringene er mer tilknyttet utnyttning av ressurser, ettersom implementeringene dreier seg generelt om den daglige driften.

Et aspekt jeg retter meg mot her er måten vi i det siste har fokusert på Jessheim med å ta inn Norske og skandinaviske merker i større grad enn før. Merker som Scandinavian Edition, Varsity, Peak og Les Deux er merkevarer som har høy nærhet, og det er viktig å støtte opp det lokale miljøet. Videre vil nettbutikk være en åpenbar innovasjon, og alt av

prosesser rundt denne implementeringen, som har gitt ringvirkninger. Alt fra nytt kassesystem, til RFID lapper til Nettbutikk har effektivisert hele bedriften. (Leder 1)

4.1.3 Oppsummering av funn fra ledelsen

Ledelsen viser til en åpen og sunn bedriftskultur, med lave barrierer og flat struktur. Tilliten til at de ansatte gjør de arbeidsoppgaver som forventes er høy, med tilgivende toleranse for prøve - og - feile metodikk. Samtlige i ledelsen er enige om at det å sørge for personlig eierskap til bedriften på tvers av ens rolle i virksomheten er en viktig motivasjonsfaktor, samt for å gi en følelse av deltakelse i virksomheten. På bakgrunn av funnene fremkommer det at ledelsen ikke anvender en bestemt innovasjonsmetodikk, men gjennom en åpen bedriftskultur hevder de at det fremkommer en naturlig flukt av innovative forslag fra de ansatte. Alle lederne er enige om at det til tider er vanskelig å fokusere på å utforske helt nye ideer, grunnet risikoen for høye kapitalkostnader som kan oppstå. Det har blitt presentert funn for prosessinnovasjon, der vi vet at S&V har tatt store grep for å legge om til en fremtidsrettet og moderne butikkvirksomhet. Ledelsen er positivt innstilt overfor omstillingen som selskapet har vært igjennom, og mulighetene til økt inntjening som nettbutikken bringer med seg.

4.2. Funn fra mellomledelsen

4.2.1 Organisering av innovasjonsprosessen

S&V har i dag to ansatte i mellomledelsen med roller som assisterende butikksjefer, fordelt på butikklokalene Jessheim og Fornebu. Ingen funn viser til videreutvikling av denne avdelingen, uforutsett videre ekspansjon av selskapet. Arbeidsoppgavene som tilhører deres rolle viser seg å være særdeles lik på tvers av butikk lokasjoner, der både mellomleder 1 og 2 skildrer en todelt arbeidshverdag.

Den typiske arbeidshverdagen vil jeg si er todelt. Arbeidet innenfor butikken omfatter momenter fra det med klargjøring av butikken, motta nettordre, aktiv kundeservice og salg. På den andre siden har man innkjøpsopdragene, som er en viktig del av jobben. Å velge strategisk viktige produkter som en mener er med på trenden i motebildet for den aktuelle sesongen er svært viktig. (Mellomleder 1)

Det fremkommer i intervjuet med mellomlederne at de får åpen frihet til å jobbe med nye ideer, når og dersom det finnes tid til det. Vi blir fortalt at det er primært forbedring av eksisterende produkter og systemer det gjelder, av økonomiske grunner.

Vi oppmuntres stadig til å komme med ideer til forbedring og nye løsninger, der graden av realisering avhenger av hvor nyttig løsningen er. Vi får tildelt tid til og ressurser til å gjennomføre ideer, men det er i hovedsak de økonomiske midlene som kommer til korte ved noen anledninger. (Mellomleder 2)

Felles for begge mellomlederne var at de uttrykte følelsen av lite rom når det kom til hvor store innovasjoner man kunne komme med. Med systemer annerledes enn et direkte produksjonsfirma, er det mye som skal til for å kunne revolusjonere driften på butikknivå. Allikevel viser det seg at de opplever at de har gode muligheter for å uttrykke seg og sine meninger, uansett hvor i hierarkiet man befinner seg. Samtlige mellomledere uttrykker at det er en flat organisasjonsstruktur i S&V, hvor vi tolker det som at bedriften er lite hierarkisk. En av mellomlederne gikk dypere inn på forskjellen mellom å komme med ny idé, og det å faktisk få gjennomslag.

Om ideen man kommer med godkjennes eller ikke, kommer an på hva personene med utførende makt synes om ideen. Hvorvidt ideen faktisk er lønnsom eller ikke, og om det vil gi positive ringvirkninger på sikt. Personlig har jeg opplevd at det å få gjennomslag er relativt enkelt, men det har seg slik at ikke alle ideer som fremmes skal komme igjennom heller. (Mellomleder 1)

Samtidig ble det gitt uttrykk for at dynamikken mellom mellomlederne og toppledelsen ikke har hatt en drastisk utvikling etter omstillingen som har blitt gjort, og eksemplifiserte dette med at ukentlige salgsmøter, samt interne oppfølgingsmøter ikke har blitt skyggelagt som følge av endrede rutiner og nye arbeidsoppgaver. Begge mellomlederne uttrykte høy tilfredshet med kollegaer og sine arbeidsoppgaver, og inntrykket som vi sitter igjen med er lav terskel for humor og god stemning internt.

4.2.2 Mellomledernes arbeidsmetode

Gjennom intervjuene fremkommer det funn på at mellomlederne til tider snakker sammen om ideer de får. Det foreligger mulighet for at begge butikklokasjoner kan ta nytte av ideer som kommer fra mellomlederne, uavhengig av hvor ideen kommer fra.

“Begge butikker gjenspeiler hverandre når det kommer til rutiner, drift og generell virksomhetsstyring. Det som skiller butikkene fra hverandre er merkeportefølje og kundegruppen. Setter man det til side er arbeidshverdagen svært lik, og jeg vil påstå at vi har møtt på særs like utfordringer og situasjoner tidligere. Når det blir kommunisert ideer mellom oss mellomlederne, tar den seg ofte like godt ut på begge sider av butikkjeden”. (Mellomleder 2)

Allikevel viser det seg at den andre mellomlederens vurdering av ideens potensiale, ikke er avgjørende for om ideen tas videre opp i selskapet.

Det handler om å gjøre ting enklere, istedenfor å gå gjennom så mange ledd i systemet vårt for å få direkte tilgang. Med så lav terskel for å komme med ideer er det ikke noe man mister søvn over for å pitche direkte til eierne. (Mellomleder 1)

4.3.4 Oppsummering av funn fra mellomledelsen

For å oppsummere viser mellomledelsen til en inviterende kultur overfor nytenkning og innovasjon, dog det til en viss grad ikke er implementert noen aktive systemer for å støtte opp under aktivitetene. Videre føler de at det finnes en grense på hvor innovative initiativene kan være. De mener S&V har en god og inkluderende kultur i bedriften, hvor de løfter frem lave barrierer og god kommunikasjon oppover. Med tanke på idégenerering fremkommer det ikke slik at medarbeiderne virker påvirket av manglende rutiner og systemer for idégenerering. De er tydelige på at det er enklere å prioritere arbeid med forbedring av eksisterende systemer, enn helt nye ideer på bakgrunn av økonomiske årsaker.

4.3 Funn fra Medarbeidere

Gjennom intervju av medarbeidere i S&V, fant vi at det er i dag 9 medarbeidere fordelt på avdeling Fornebu (4) og Jessheim (5). Vi definerer medarbeiderne i form av deltidsansatte og ekstrahjelper.

4.3.1 Organisering av medarbeidere

Informantene gav innsikt i deres arbeidsoppgaver og roller, og omfatter det meste generell butikkdrift i form av kundeeekspedering, salg, påfyll av varer, rengjøring og andre sentrale oppgaver. Vi avdekket at flere av medarbeiderne mener selskapet er gode på videreutvikling av eksisterende ressurser, spesielt når det kommer til videreutvikling av kompetansenivået på medarbeidernivå.

Leverandørmøter, salg og produktkurs er det et stort fokus på hos oss, og det holdes ofte. Mye oftere enn andre aktører som jeg vet om. Det gjør at jeg får et betraktelig større kompetansesfelt og innsikt i de ulike merkene vi fører, samtidig at det gjør det enklere å selge produktene. (Medarbeider 1)

Flere av medarbeiderne henviser til et høyt engasjement og personlig eierskap til bedriften, der mye sees sammen med graden av innsikt som de får i den daglige driften, og graden av ansvar som fordeles.

“Vi får regelmessig innsikt i resultater, salgsmål og andre oppdateringer som er sentrale for driften. Videre vil jeg trekke inn ledelsens engasjement i våres egen utvikling som selgere, og ansvaret for ulike merker. Det blir lagt opp slik at vi får noen merker som vi skal bli “eksperter” på, og får muligheten til å sette oss ekstra godt inn i. Det motiverer ekstra mye å få et slikt ansvar, og en slik tillit betyr mye.” (Medarbeider 2)

4.3.2 Arbeidsmetode

Vi har funnet ut at et høyt kompetansenivå hos medarbeiderne er et viktig ankerfeste i S&V. Funnene her peker mot en bevisstgjøring rundt det å utnytte eksisterende ressurser, gjennom å videreutvikle kunnskap og kompetanse hos de ansatte, som en nøkkeldriver for selskapets aktiviteter. Flere av informantene gav innsikt i ulike medarbeiderdrevne utbedringer som har fått plass i selskapets infrastruktur.

“Et initiativ som jeg overleverte og som senere ble implementert av ledelsen, var innføringen av et lagringskart for alle produktene i butikken. Hensikten med kartet er slik at en til hver tid har oversikt over hvor de ulike produktene oppbevares, noe som gir økt effektivitet og raskere opphenting av varer for kundene.” (Medarbeider 3)

En fellesnevner for de innovasjonene som medarbeiderne benevner ved intervjuene, er at de ideene som har blitt fremmet og implementert, ofte har medført økt effektivitet i deres arbeid på butikkgulvet.

“En ting jeg kommer på, er initiativet omgående innkjøp av store inngangsmatter for entréen av butikklokalet. Det har gitt en tydelig effekt når det kommer til reduksjon av støv og skitt i butikklokalet, og gjør jobben med vask og støvsuging betraktelig raskere. (Medarbeider 4)

Vi tolker svarene fra intervjuene slik at S&V har lav terskel når det kommer til mulighetene for de ansatte og komme med innspill til ting som vil gjøre deres arbeidshverdag enklere, og mer effektiv. Som det har blitt gjort rede for tidligere henvises det til at graden for suksess av implementering, faller på hvor effektiv selve ideen er, og hva den vil medføre av positive ringvirkninger. Vi finner det interessant at en av medarbeiderne hadde et høyt reflektert syn på innovasjonsprosessen i S&V.

Det handler ikke alltid om å gjenoppfinne hjulet, og det må ikke være en banebrytende idé for å være en god ide! Forslag til Ideer som gir fremgang mener jeg er gode innspill, og det at ledelsen kommuniserer det ut til alle oss ansatte er en veldig sterk ting” (Medarbeider 2)

Allikevel identifiserer medarbeiderne en innovasjon fra en medarbeider som har hatt en tydelig effekt på avdeling Jessheim.

“Jeg hadde et ønske om å ta inn Varsity merket inn til butikken vår, og signaliserte til ledelsen at dette var noe som virkelig kunne bli bra. De viste overraskende engasjement over tiltaket, og videre gav de meg oppgaven å ta et møte med dem, med mål om lande oss en avtale. Det har resultert med at vi nå fører Varsity capser på Jessheim, og har tiltrukket flere kunder som vi kanskje ellers ikke ville hatt.” (Medarbeider 5)

For oss gir dette indikasjon på at medarbeiderdrevet innovasjon ikke bare blir tatt opp av ledelsen, men muligheten for medarbeidere å videreutvikle og prøve på egenhånd å innføre ideer en realitet. Flere av medarbeiderne understreker likevel at de ikke går fritt - fram med ideene sine, men at de ønsker å argumentere på en fornuftig måte.

Det er naturlig at en idé må være lønnsom å implementere for å få gjennomslag. Det må være en oppside for å i det hele tatt få solgt ideen sin, og du bør ha en plan på plass før du tar den videre. (Medarbeider 6)

Det viser seg at medarbeiderne ofte anvender hverandre som sparringspartnere, og som avkryssere for hvorvidt det er en idé som bør tas videre i organisasjonen.

“Når jeg har en idé å komme med som jeg mener vil kunne ha en plass hos oss, forhører jeg meg gjerne rundt med mine kollegaer først. Det er alltid kjekt å ha noen som kan bedømme hvorvidt ideen er god eller ikke før man går til en av lederne sine. Ikke fordi det er skummelt å gå direkte, men fordi vi er gode venner og det er betryggende.”
(Medarbeider 4)

4.3.4 Oppsummering funn medarbeidere

Funnene fra medarbeiderne viser til en organisasjon som anvender mange ressurser på sine ansatte, med fokus på videreutvikling av salg og produktkompetanse. På tross av at de føler det ikke foreligger faste systemer for å fange opp nye ideer og innovasjonssystemer, henvises det til en kultur som inviterer og engasjerer sine medarbeidere, til å være transparente med ledelsen om forbedringer og innovasjoner som de besitter. Det nevnes ulike medarbeiderdrevet innovasjoner gjennom intervjuene, med fellesnevner at de er med på å effektivisere den daglige driften på butikknivå, hvor det er snakk om inkrementelle prosessinnovasjoner som understøtter det som ble nevnt av mellomlederne. Det er smalere rom å komme med store og økonomisk tunge ideer, enn små og mindre dyrebare innovasjonsideer når det kommer nedenfra.

4.3 Oppsummering funn

For å gjøre oppsummering av funn på en effektiv og ryddig måte, settes det inn i en modell basert på ledelsen, mellomledelsen og medarbeidernes refleksjoner, kontrast med de ulike stadiene i laksemodellen. Gjennom å klassifisere refleksjonene i fargesystem, fanges dette opp gjennom grønn som god, gul som middels og rød som dårlig/ ikke tilstedeværende oppfattelse av de ulike stadiene.

Fasene i laksemodellen				
Tilrettelegging		Toppledelsens refleksjon	Mellomledelsens refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen er det hvordan ledelsen legger til rette for intraprenørskap gjennom de forskjellige kategoriene	Kultur	●	●	●
	Motivasjon	●	●	●
	Kommunikasjon	●	●	●
	Involvering	●	●	●
Idégenerering		Toppledelsens refleksjon	Mellomledelsens refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om hvordan bedriften klarer å identifisere, fange opp og skape nye idéer.	System og Rutiner	●	●	●
	Oppdagelsesprosessen	●	●	●
Inkubasjon		Toppledelsens refleksjon	Mellomledelsens refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om hvordan bedriften jobber med idéene som tas videre.	Syretest	●	●	●
	Utvikling av forretningsidé	●	●	●
	Testing	●	●	●
	Pilot	●	●	●
Oppbygging		Toppledelsens refleksjon	Mellomledelsens refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen skal forretningsidéen bli lønnsom.	Strategi	●	●	●
	Forretningsmodell	●	●	●
Industrialisering		Toppledelsens refleksjon	Mellomledelsens refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om oppskalering, vekst og industrialisering.	Ny eierstruktur	●	●	●
	Ny kapital	●	●	●

Tabell 3 - Oppsummering av funn

5. Analyse av funn

Med bakgrunn i de funnene som har blitt gjort kombinert med teori som har blitt presentert, skal vi i dette kapitlet analysere samt vurdere hvordan S&V jobber for å lykkes med innovasjon. Vi anvender laksemodellen til Ørjasæter som analyseverktøy.

5.1 Fase 1 tilrettelegging

Gjennom de empiriske funnene vises det til at det gjøres mye i S&V for å legge til rette for innovasjon og intraprenørskap. Gjennom ledelsens aktive involvering av sine ansatte i den daglige driften, sammenfallende med den innsikten i driften de får, foreligger det muligheter til å identifisere samt meddele ideer og tanker rundt hva som kan implementeres, for å effektivisere ulike utfordringer. Dog ser vi samtidig at denne tilretteleggingen er noe tilfeldig, med en indikasjon på at det ikke nødvendigvis er gjort med sikte på intraprenørskap spesielt, men mer som et resultat av en åpen og kommunikasjonsbasert bedriftskultur.

Ørjasæter (2005) nevner at ledelsen i tilretteleggings fasen blant annet skal stille ressurser til rådighet. Gjentatte funn henviser til at en stor ressurs som S&V benytter seg av, er kompetanse i form av produkt og salgskurs, mye som innehas "in - house" gjennom leverandører og samarbeidspartnere. Viktigheten av å investere i sine ansatte viser seg å være en nøkkilverdi i organisasjonen, og dette er en ressurs som S&V aktivt har anvendt som muliggjøring, for å bevisstgjøre sine ansatte rundt virksomhetens innovasjonspotensial. Det viser seg å ha positiv effekt på medarbeidernes motivasjon og eierskap, en viktig forutsetning for å ville fremme ideer som kan gi økt avkastning for organisasjonen. Vi ser at medarbeiderne har flere ganger fått økonomiske ressurser i form av små økonomiske ytelser for å implementere inkrementelle forbedringer, som har hatt økning i effektivitet på daglig basis. Eksempelvis produktkartet samt inngangsmatter. Videre henvises det til produktinnovasjon gjennom inntak av et nytt klesmerke på avdeling Jessheim, som følge av medarbeiderdrevet motivasjon og arbeidsvilje.

Samtidig uttrykker mellomledelsen at det er vanskeligere å få gjennomslag for større innovasjoner og ideer, på bakgrunn av økonomiske begrensninger. Men som medarbeider 2 benevnte, må ikke en idé være revolusjonerende for å være en god og effektiv idé. Gjennom intervjuene virker det som om mellomledelsen ikke har en direkte avklaring på hva slags type innovasjon som begrensningene rammer, og hvordan de som mellomledere skal drive denne frem. Vi ser noen svake antydninger til usikkerhet rundt dette tilknyttet innovasjoner og dens størrelse hos mellomlederne. Rolle- og myndighetsavklaring vil derfor være avgjørende for å legge til rette for intraprenørskap.

Leder 1 trakk frem viktigheten av følelsen av personlig eierskap, samt det å bygge en kultur der det er lov til å feile. I en slik organisasjonskultur der en ønsker å fremme medarbeidernes personlige eierskap og satse på økt motivasjon, er det avgjørende at medarbeiderne ikke er redd for å feile. I en bedriftskultur som fremmer intraprenørskap bør medarbeiderne heller være redd for å ikke prøve. Medarbeiderne internt avklarer med hverandre om ideer de har, og lufter de så for mellomledelsen i andre instans. Ledelsen er nødt til å inkludere organisasjonen i strategien og samtidig sette medarbeiderne fri til å jobbe med ideer som viser seg å ha potensiale i rammene av en intraprenørskapsmetodikk. Vi finner at ledelsen oppfordrer ansatte til å komme med ideer, samt bruke tid på å komme med det så lenge det ikke skyggelegger for annet arbeid, noe som er en form for tilrettelegging slik Ørjasæter presenterer. Det foreligger omstendigheter til rette for intraprenørene i virksomheten, dog det hverken foreligger avgitt tid eller et aktivt system for dette.

5.2 Fase 2 idégenerering

Laksemodellen sier at det mest sentrale i denne fasen er å ha rutiner og systemer på plass for idéfangst. Empirien tyder på at systemet som eksisterer i dag for å fange opp ideer, er gjennom direkte kommunikasjon fra de ansatte til toppledelsen. Gjennom at samtlige ledere arbeider på butikkgulvet i relativt lik skala, medfører dette mulighet for introduksjon av nye ideer og former for intraprenørskap direkte, enten i form av direkte kontakt eller gjennom bruk av mail og/eller telefon. På denne måten vil de som fremmer ideer i mange tilfeller få rask respons av hvorvidt dette vil kunne være gjennomførbart eller ikke. Cooper

et. al (2002) hevder at Star Gate modellen bør ha en systematisert idéfangst stadie før første gate, og er sånn sett enige i Ørjasæter at dette bør settes i system. Samtlige ledere er enige om at S&V ikke har etablert en ordentlig strategi for idéfangst. En annen form for system/rutine som muliggjør idégenerering, er lovpålagte medarbeidersamtaler, som utføres nærmest kvartalsvis. Vi anser dette som en god plattform og arena for å behandle ideer i en idégenereringsfase. Disse møtene, med 2 deltakere kan medføre lav terskel som kan åpne for dialog og videre arbeid med ideen. Teorien viser likevel til at en idé bør ha kommet lengre før den møter bedriftens systemer for risikostyring og kontroll. Vi mener derfor at den (ideen) bør være konkretisert og bearbeidet før den tas opp på møtet.

5.3 Fase 3 inkubasjon

I følgende fase nevnes fire kjerneaktiviteter som er avgjørende for videreutvikling av forretningsideen. Eksempelene som fremkommer gjennom majoriteten av informantene har lav kapitaliseringsverdi tilknyttet til deres inntjeningskilde. Dog eksempler som utvikling av nettbutikk (prosessinnovasjon), og innføring av nytt varemerke i butikk (produktinnovasjon) står for anvendelse her. Vurdert opp mot de fire oppgavene i denne fasen, og basert på empirien som er innhentet, fremkommer det slik at det er *pilot* den eneste hovedoppgaven S&V har vært svake på. De tre andre oppgavene er syretest, utvikling av forretningsplan og testing. Dette er de relativt gode på og utføres aktivt gjennom kontinuerlig oppfølging etter implementering av innovasjonene. Konsekvensen ved nedsatt pilot testing, vil eksempelvis å utvikle en tjeneste eller ta inn merkevarer som ikke tilsvarer det kunden vil ha. Det vil kunne være viktig å jobbe aktivt med pilot avtale med kunde og eller brukergrupper for å lykkes med denne oppgaven.

Som benevnt i teorikapittelet er Star gate en innovasjonsmetodikk der ideer screenes og jobbes videre med i flere ulike faser (Cooper et. al 2002). Om ideen ikke holder de kravene ved neste testing vil den forkastes. Det fremkommer gjennom empiri at Medarbeiderne hevder de liker å anvende hverandre som sparringspartnere ved å luften ideer for hverandre, samt på mellomledernivå. Faller den ikke i smak hos dem, vil den ikke bli tatt lenger opp i organisasjonen og blir "forkastet" Dersom den får aksept og medarbeideren ser en mulighet til å jobbe videre med den, vil medarbeidersamtale og arbeidstiden sammen med topplerer

fungere som neste screening. Det har tidligere blitt nevnt av toppledelsen at det ikke er integrert en fast metodikk, men på mange måter ser vi at det eksisterer en ustrukturert variant av Stargate. Hvilke ideer som får aksept og hvilke som forkastet derimot, varierer av lønnsomhetsgrad og midler tilgjengelig.

5.4 Fase 4 oppbygging

Fastsatt av Ørjasæter, er det avgjørende i denne fasen å forme en spesifikk strategi for innovasjonen, slik at bedriften kan muliggjøre kapitalisering på den. Våre funn knyttet til denne fasen har ikke vært like tilstrekkelig som de andre fasene.

Eksempler på de ideene som er blitt videreutviklet frem mot kapitaliseringsmuligheter er gjentakende, i form av nettbutikk og innføringen av nye merkevarer i butikk. Begge disse innovasjonene har i øverste instans blitt håndtert gjennom toppledelsen, med utarbeidelse av strategier for å kunne introdusere dem til markedet, og vi ser her at intraprenøren ikke nødvendigvis følger ideen hele veien gjennom oppbygningsfasen S&V. I denne fasen går prosjektets ånd over fra medarbeiderne og mellomledelsen, til toppledelsen i form av daglig leder og/eller partner som øverste utøvende makt.

Leder 1 og 2 snakket om det stadig skiftende lende i klesbransjen, og hvordan kunden stadig blir mer opplyst og kunnskapsrik. I denne sammenheng er de avhengig av et godt distribusjonsnett og en nettbutikk som enkelt kan betjene kunder over hele landet. En slik infrastruktur vil være viktig sett fra et strategisk standpunkt, relatert til organisering for å gi verdi samt møte behovene til kunden. (Teece, 2009).

5.5 Fase 5 industrialisering

Selskapets hovedaktivitet foretar seg på Jessheim og Fornebu, hvor i industrialiseringen av nye produkter har de på lik linje med andre aktører, leverandører å forholde seg til når det kommer til innkjøp av nye produktsortiment og varemerker. Ørjasæter forklarer at i denne fasen skal en vurdere potensielle nye eierstrukturer, og strukturer for hvordan man skal hente inn kapital. I S&V sitt tilfelle har vi ingen funn på innovasjoner som har krevd nye, eller egne

eierstrukturer eller behov for kapitalinnhenting. Med fokus på vekst for allerede industrialiserte innovasjoner, som nettbutikken, har S&V fokusert på tiltak som er med på å støtte opp under utvikling for videre skalering. Søkemotoroptimalisering og aktiv markedsføring av nettbutikken er virkemidler som har vist å ha effekt, spesielt knyttet opp mot å nå kunder lengre ut på det nasjonale plan. Etter analyse av empirien og drøftelse opp mot teorien ser vi at dette er noe S&V aktivt har jobbet med, spesielt med fokus siden 2014. Eierstrukturen ble endret som en forutsetning for å kunne åpne butikk nummer 2 på Fornebu. Selv om dette ikke ble gjort for en spesifikk innovasjon slik laksemodellen insinuerer, så tolker vi det som relevant for denne fasen, da disse grepene må anees å være nærliggende faktorer for muliggjøringen av fremtidige innovasjoner og ideer.

5.6 Oppsummering av analyse

For å oppsummere analysekapittelet, så foreligger det mest sentrale for S&V at bedriften, og toppledelsen spesielt, må etablere en fast arbeidsmetodikk. Det er opp for vurdering hvilken som passer bedriften best, anvendelsen av laksemodellen, Star - gate modellen eller andre rammeverk. Vi har anvendt Ørjasæter sin laksemodell for intraprenørskap som utgangspunkt for denne oppgaven, og vurderer derfor S&V ut ifra denne. Gjennom å anvende laksemodellen, sammenfallende med de funn som har blitt gjort i analysedelen, og med de løsninger som vi ser på som nærliggende, fremkommer en modell vi har skapt med navn S&V modellen. I følgende modell fremkommer tiltakene som en vurdering av hvor godt vi synes de mestrer fasen i dag. Videre ved inndeling av leder, mellomleder og medarbeider beskrives tiltakene vi hevder er nærliggende å implementere, for at S&V skal kunne lykkes med intraprenørskap, samt tilrettelegge for dette.

Tiltak for S&V	Leder	Mellomleder	Medarbeider
Tilrettelegging	<ul style="list-style-type: none"> - Sette av økte midler til nye ideer - Etablere fast kommunikasjonssystem i hele bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> - Bidra til intraprenørskapskultur - Fungere som sponsor for andre 	<ul style="list-style-type: none"> - Backe andres ideer - Feedback til ledelsen
Idégenerering	<ul style="list-style-type: none"> - System for å fremme ideer - Aktiv idébank 	<ul style="list-style-type: none"> - Tørre å tenke nytt - Feedback til toppledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Generere ideer - Søke etter ny inspirasjon og løsninger
Inkubasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Etablere en pilot - kundebase - Gi tid til utvikling av potensiell idé 	<ul style="list-style-type: none"> - Overvåke tiltak 	<ul style="list-style-type: none"> - Se etter tilbakemeldinger og forbedringer
Oppbygging	<ul style="list-style-type: none"> - Formidle tydelig strategi og forretningsidé 	<ul style="list-style-type: none"> - Støtte oppfølgingsfasen og veilede medarbeiderne 	<ul style="list-style-type: none"> - Ta del i strategien og ta til læring for nye ideer.
Industrialisering	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisere mulighetene som nye eierstrukturer og økt kapital kan medføre 	<ul style="list-style-type: none"> - Her er ikke intraprenøren lenger aktiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Her er ikke intraprenøren lenger aktiv

Tabell 4 - Tiltak for S&V

6. Konklusjon

Sommer og vinter AS besitter mange av de forutsetninger som kreves for å kunne lykkes med intraprenørskap. Frem til i dag har vi sett at selskapet har fokusert mye på anvendelse av allerede eksisterende ressurser som selskapet besitter, og resultatene er synlige gjennom vellykkede prosessinnovasjoner og inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter og systemer.

Den viktigste rollen som ledelsen innehar er å sette delene sammen i kontekst, og definerer en aktiv innovasjonsmetodikk som kan implementeres på tvers av selskapet. Vår empiri viser til at ledelsen oppfordrer til en innovasjonskultur, noe som vi ønsker å spille videre på til å bli en del av S&V sin overordnede strategi. Det å vurdere, støtte samt sponing av initiativ for nye ideer må få økt fokus fra toppledelsen, og som nevnt må dette settes i system.

Videre ser vi at medarbeiderne tydelig har mulighet og frihet til å drive med intraprenørskap, men det foreligger forutsetninger som setter sperre på omfanget, grunnet økonomi og det totale mulighetsområdet for innovasjoner i dagens rammeverk. Som sett fra mellomledere er det usikkerhet på hvor stort spillerom som faktisk foreligger, og at vi derfor oppfordrer mellomledere til å være transparente og anvende den gode kommunikasjonen som foreligger i organisasjonen fra før. Den innovasjonsmetodikken som S&V bestemmer seg for å anvende, må henviser til kravene som skal inneholde insentiver som skaper økt eierskapsfølelse og motivasjon. En forutsetning for at medarbeiderne skal kunne drive mer med innovasjon og intraprenørskap, må det tilrettelegges noe mer tid til å jobbe med nye ideer, øremerkede ressurser og ja til å utforske mulighetene til å skape nye innovasjoner, basert på nytt ressursbruk. Ledelsens største og viktigste oppgave er å tilrettelegge for dette, samt sørge for at ideene får en reell sjanse, før de møter bedriftens beslutningsmyndighet og immunsystem.

7. Litteraturliste

- Antoncic,B, Hisrich,R,D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise Development*.
- Andersen, S.S. (2013). Casestudier. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Burns, P. (2013). *Corporate Entrepreneurship - Innovation and strategy in large organizations*. 3. Utgave. Palgrave Macmillan. Encouraging Intrapreneurship. S 248
- Bostjan, A. Hisrich,R,D. (2003) *Clarifying the intrapreneurship Concept*. Journal of small business and Enterprise Development. 40(1) 41-47
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2002) *Optimizing the Stage - Gate Process - What best practise companies are doing (part one)* Research technology Management, 45(5), 43 - 49.
- Dewar, R.D & Duwwon,J.E. (1986). The adoption of Radical and Incremental Innovations: An empirical study. *Management Science*, 32,1, 422 - 1,433
- Kuratko,D,F., Montagno, R,V., Hornsby, J,F. .(1990) Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*. 50, 1-14
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy making in three models*.California management review. Kap. 16. 2. Utgave. 44-83
- Muzyka,D,F,A,J. Churchill,N,C.(1995) *Entrepreneurial transformation: a descriptive theory*. Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA.

Schumpeter, J.A. (1912). *The Theory of Economic Development*. Duncker & Humblot

Stevenson, H.H, Jarillo, J.C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic management Journal*. 17-27

Teece, D.J. (2009) Business models, Business Strategy and Innovation. *Elsevier*, 43 (2-3), 172 - 194

Troye, S.V. & Grønhaug, K. (1993). *Utredningsmetodikk*. (3.utg.)

Vesper, K.H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship", in Hornaday. J.A. et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 294-320.

Yin, R.K (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

Ørjasæter, N.O. (2005). *Intraprenørskapsprosjekter - organisering og finansiering*. *Magma*, 8(4), 60-72.

Ørstadvik. Finn (2019). *Innovasjon*. Snl.no

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide Leder

Tema: Intraprenørskap og ledelse

Problemstilling: «*Hvordan skal sommer og Vinter lykkes med intraprenørskap?*»

Form: Forfatterne av prosjektoppgaven ringer intervjuobjektene. Alle intervjuer. Rollene er tredelt. 1 person noterer og skriver referat, en er ansvarlig for lydopptak. Siste person utfører intervju med spørsmål og oppfølgingskommentarer. Det skrives en oppsummering bak samtlige intervjuer.

1. Godkjenner du anvendelsen av sitering i oppgaven?
2. Samtykker du til at medarbeiderne kan svare på spørsmål tilknyttet ledelsen og selskapet generelt?
3. Hvilken stilling innehar du i selskapet?
4. Hvor lenge har du arbeidet i selskapet?
5. Beskriv en typisk arbeidsdag
6. Hvordan jobbes det i ledelsen med innovasjon/forbedringer?
7. Gis det rom for nye ideer?
8. Stilles det ressurser til rådighet dersom medarbeidere fremmer en idé som ønskes å utvikle?
9. Har dere implementert idéer fra ansatte tidligere?
10. Har du eksempler på innovasjon/produktutvikling som har medført positive ringvirkninger for S&V?
11. Hva var din rolle i denne innovasjonen?
12. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i bedriften?
13. Selskapet har introdusert nettbutikk og E – handel. Hvordan har dine arbeidsoppgaver og rolle endret seg etter denne omstillingen?

8.2 Intervjuguide Mellomleder

Tema: Intraprenørskap og ledelse

Problemstilling: «Hvordan skal sommer og Vinter lykkes med intraprenørskap?»

Form: Forfatterne av prosjektoppgaven møter intervjuobjektene. Alle intervjuer. Rollene er tredelt. 1 person noterer og skriver referat, en er ansvarlig for lydopptak. Siste person utfører intervju med spørsmål og oppfølgingskommentarer. Det skrives en oppsummering bak samtlige intervjuer.

1. **Godkjenner du anvendelsen av sitering i oppgaven?**
2. **Hvilken stilling innehar du i selskapet?**
3. **Hvor lenge har du arbeidet i selskapet?**
4. **Beskriv en typisk arbeidsdag**
5. **Om du har en idé for videreutvikling eller en forbedring av nåværende systemer, hvordan går du frem for å kunne gjennomføre ideen?**
6. **Hvordan jobber du som mellomleder for å muliggjøre innovative endringer?**
7. **Hvilke ressurser stilles til rådighet dersom medarbeiderne kommer med en idé de ønsker å implementere?**
8. **Har det blitt implementert idéer fra medarbeidere tidligere?**
9. **Salgskompetanse og service er det Sommer og vinter er mest kjent for, hvordan jobbes det for å videreutvikles dette?**
10. **Har du eksempler på innovasjon/produktutvikling som har medført positive ringvirkninger for S&V?**
11. **Hva var din rolle som mellomleder, i at nettbutikken ble lansert?**
12. **Hvordan opplever du organisasjonsstrukturen i bedriften?**
13. **Hvordan er det å ta med nye ideer og forslag til ledelsen?**
14. **Hvis det har blitt bestemt å innføre spesifikke endringer, hvordan jobber du med dine medarbeidere for at dere skal lykkes?**
15. **Selskapet har introdusert nettbutikk og E – handel. Hvordan har dine arbeidsoppgaver og rolle endret seg etter denne omstillingen?**

8.3 Intervjuguide Medarbeider

Tema: Intraprenørskap og ledelse

Problemstilling: «*Hvordan skal sommer og Vinter lykkes med intraprenørskap?*»

Form: Forfatterne av prosjektoppgaven møter intervjuobjektene. Alle intervjuer. Rollene er tredelt. 1 person noterer og skriver referat, en er ansvarlig for lydopptak. Siste person utfører intervju med spørsmål og oppfølgingskommentarer. Det skrives en oppsummering bak samtlige intervjuer.

1. Godkjenner du anvendelsen av sitering i oppgaven?
2. Hvilken stilling innehar du i selskapet?
3. Hvor lenge har du arbeidet i selskapet?
4. Beskriv en typisk arbeidsdag
5. Om du har en idé for videreutvikling eller en forbedring av nåværende systemer, hvordan går du frem for å kunne gjennomføre ideen?
6. Føler du at ledelsen skaper rom for å utvikle nye ideer?
7. Opplever du at din nærmeste leder skaper rom for å utvikle nye ideer?
8. Hvilke ressurser stilles til rådighet dersom du kommer med en idé du ønsker å implementere?
9. Har det blitt implementert idéer fra medarbeidere tidligere?
10. Salgskompetanse og service er det Sommer og vinter er mest kjent for, hvordan jobbes det for å videreutvikles dette?
11. Har du eksempler på innovasjon/produktutvikling som har medført positive ringvirkninger for S&V?
12. Hva er din rolle i denne produktutviklingen?
13. Hvordan opplever du organisasjonsstrukturen i S&V?
14. Selskapet har introdusert nettbutikk og E – handel. Hvordan har dine arbeidsoppgaver og rolle endret seg etter denne omstillingen?