

748640

748021

748557

BCR3103

Bacheloroppgave

Vår 2017

Antall ord: 21 772

Organisasjonsstruktur og entreprenøriell orientering

“Hvilken organisasjonsstruktur har LETT AS og hvorfor påvirker denne strukturen den entreprenørielle orienteringen?”



Høyskolen
Kristiania

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er vår avsluttende oppgave i studieforløpet innen kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo.

Arbeidet på denne oppgaven har vært en stor og omfattende prosess. Vi har lært veldig mye om de temaene vi har tatt for oss, som er *organisasjonsstruktur* og *entreprenøriell orientering*. Lærdommen og erfaringen vi sitter igjen med fra oppgaven er en fin kompetanse som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet. Det har også vært svært givende å kunne bruke tillært kunnskap i et valgfritt reelt case.

Opgaven har ikke bare krevd mye arbeid fra oss, men også fra alle som har hjulpet til på veien. De som har diskutert med oss, lest gjennom, kommet med kritikk og generelt vært til hjelp. Vi vil først og fremst gi en stor takk til vår veileder Casper Claudi Rasmussen for å guide oss i riktig retning, gi kritikk og ikke minst rose oss. Hans metoder for gjennomførelse av veiledningstimer skaper en gruppedynamikk som gir oss svært verdifull tilbakemelding fra både Casper, men også fra studenter som gjerne sitter med samme utfordringer.

Videre vil vi også rette en stor takk til LETT som er en essensiell del av oppgaven. Uten daglig leders åpenhet og vilje til å finne faktorer de kan bli bedre på, hadde vi aldri kunnet gjennomføre denne oppgaven. Vi ble gitt full frihet til å finne svarene vi trengte, da han hadde et stort ønske om å finne ut hva de kunne bli bedre på. Alle respondentene i både lederstillinger og ansatte i filialer som har stilt til intervju fortjener en stor takk. Uten dataene vi fikk gjennom intervjuene, Casper og LETT generelt ville vi aldri klart å fremstille oppgaven slik den er fremstilt i dag.

Til slutt vil vi takke familie, venner og skolekamerater for deres tålmodighet og bidrag til å hjelpe oss. Vi håper at alle lesere vil finne oppgaven interessant og at den kan være til nytte for personer som ønsker å forstå eller forske på samme område.

God lesning!

Oslo, 18. Mai 2017

Studentnummer: 748640, 748021, 748557

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven startet med vår felles interesse for innovasjon, og den tillærte kunnskapen om temaet gjennom vårt studieforløp. Formålet var derfor å utvikle en problemstilling som tok for seg dette. Vi ble også umiddelbart enige om å se på innovasjon i organisasjoner. Videre diskusjoner førte til at vi ønsket å fokusere på hvordan organisasjonsstruktur kan ha en påvirkningskraft på en spesifikk bedrifts innovasjonsevne. Et par bøker senere opplyste oss om hvor omfattende det kan være å måle en bedrifts evne til å innovere. Vi fant derimot tidligere forskning av Johan Wiklund på sammenhengen mellom entreprenøriell orientering og små bedrifters vekst.¹ Da entreprenøriell orientering består av fem målbare dimensjoner, og en av disse er innovasjonsevne - fant vi dette svært interessant.²

Vi leste oss opp på teorien, og bestemte oss for å utvikle en problemstilling som kunne besvare det vi lurte på. Nemlig, hvorfor strukturen kan ha en påvirkningskraft på innovasjonsevnen og den entreprenørielle orienteringen i sin helhet.

Valg av bedrift var nøye planlagt ettersom vi skulle benytte oss av tidligere forskning på samme tema. Vi ønsket å undersøke en liten bedrift, som har hatt en stor vekst de siste tre årene. Valget landet derfor på LETT som ble etablert høsten 2013 av to unge gründere med et mål om å levere "Sunn og kjapp mat bestående av gode råvarer".³ De har nå 5 filialer rundt om i Oslo, og jobber med å etablere seg i et nytt marked i Stockholm. Omsetningen deres i 2016 landet på 17 millioner kroner med 39 ansatte, og kan derfor kategoriseres som en liten virksomhet. Problemstillingen har vi besvart ved å bruke Mintzbergs' teorigrunnlag for å definere hvilken struktur LETT passer innenfor. Videre har vi benyttet oss av entreprenøriell orientering basert på Dess og Lumpkin sine tolkninger av de ulike dimensjonene; innovasjonsevne, proaktivitet, risikotakning, konkurranse aggressivitet og autonomi. Da vi ønsker å studere et slikt fenomen, velger vi å benytte av et kvalitativt case design for å hente inn data. Dette gjorde vi ved å studere LETT som case, og foretok dybdeintervju med fire respondenter fra alle ledd i hierarkiet.

Utfra de dataene vi har kommet frem til ser vi at flere av parameterne vi brukte for å definere strukturen har en påvirkning på *den entreprenørielle orientering*. I sin helhet kan vi konkludere med at strukturen til LETT har en form for påvirkning på *entreprenøriell orientering*.

¹ Wiklund, 1999, The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship

² Dess, Gregory. G og Lumpkin, G. T, 2005, The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship

³ <http://www.lettoslo.no/om-lett/>

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Kapittel 1 - Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Bedriftspresentasjon.	8
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Oppgavens struktur	9
Kapittel 2 – Teori	10
2.1 Organisasjonsstruktur - Henry Mintzberg	10
2.1.1 Den enkle strukturen.....	12
2.1.2 Maskinbyråkratiet.....	13
2.1.3 Det profesjonelle byråkrati	15
2.1.4 Den divisjonaliserte strukturen	16
2.1.5 Adhokratiet.....	17
2.2 Entreprenøriell orientering.....	18
2.2.1 Innovasjonsevne	19
2.2.2 Proaktivitet.....	20
2.2.3 Risikotakning.....	21
2.2.4 Konkurransen aggressivitet.....	21
2.2.5 Autonomi.....	22
Kapittel 3 – Metode.....	24
3.1 Introduksjon.....	24
3.2 Kvalitativ metode.....	24
3.3 Valg av forskningsdesign.....	25
3.3.1 Case design	25
3.3.2 Dybdeintervjuer og semistrukturert intervju.....	26
3.4 Utvalg av respondenter og arena	26
3.5 Utvikling av intervjuguide.....	27
3.5.1 Gjennomføring av intervju.....	28
3.6 Koding.....	29
3.7 Etikk og anonymitet.....	30
3.8 Metodisk refleksjon og kritikk	31

Kapittel 4 - Analyse og Drøfting.....	32
4.1 Introduksjon.....	32
4.2 Analyse av organisasjonsstruktur	33
4.2.1 Makt og beslutningsmyndighet.....	33
4.2.2 Kommunikasjon.....	33
4.2.3 Regler og rutiner.....	34
4.2.4 Arbeids- og oppgavefordeling.....	34
4.2.5 Kompetanse.....	35
4.3 Drøfting av organisasjonsstruktur	36
4.4 Analyse av Entreprenøriell orientering	39
4.4.1 Innovasjonsevne	39
4.4.2 Proaktivitet.....	40
4.4.3 Risikotakning.....	41
4.4.4 Konkurransen aggressivitet.....	42
4.4.5 Autonomi	43
4.5 Hvordan påvirker strukturen den entreprenørielle orienteringen.....	44
4.5.1 Innovasjonsevne	44
4.5.2 Proaktivitet.....	45
4.5.3 Risikotakning.....	46
4.4.4 Konkurransen aggressivitet.....	47
4.5.4 Autonomi	48
Kapittel 5 - Konklusjon og anbefalinger	49
5.1 Konklusjon	49
5.1 Anbefaling til videre forskning	50
Litteraturliste	51
Figurliste	52
Vedlegg 1: Strukturtabell.....	53
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	54
Vedlegg 3: Intervju av driftssjef	56

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vår gruppe er satt sammen av personer med mange forskjeller. Vi har forskjellige jobber, interesser, alder, meninger og ønsker, men det er også noen likheter. Det er vår interesse for kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Noe som gjør at vi alle går samme studieretning og har en stor interesse for temaene dette tar for seg. Innovasjon er en av de viktigste byggesteinene for denne utdanningen, og det er der vi har hentet vår inspirasjon til oppgaven fra.

Gjennom vår tid på Høyskolen Kristiania har vi vært igjennom et stort antall teoretikere, hvor mange har gjort sterke inntrykk. En teoretiker som spesielt har skilt seg ut, er Joseph Schumpeter. Ikke bare på bakgrunn av hans teorier, men evnen til å kunne forutse hvordan verden ville forandre seg. En kan sammenligne Schumpeter med en kunstner, da arbeidet ikke får like stor verdi, før de har gått bort. Teorien hans om den individuelle entreprenør og viktigheten av innovasjon for å fremme vekst er den som har påvirket oss mest, og med det er en del av inspirasjonen for hva vi ønsker å ta for oss i oppgaven.

I vår utredelse for oppgaven kom vi over en artikkel fra Gründermessen hvor det ble påpekt noe interessant av Anita Krohn Traaseth, hvor hun fortalte;

“at det ikke mangler vilje til innovasjon i det offentlige i forhold til privat næringsliv.

Det er derimot en større kompleksitet i strukturene som ofte hindrer en mer innovativ offentlig sektor”(Gründermessen 2017).

Dette utsagnet fikk oss til å lure. Hun nevner at kompleksiteten i strukturene av det offentlige næringslivet er et hinder for innovasjon. Det var da spørsmålet; kan struktureringen i det private næringsliv også ha en påvirkning på innovasjon? Vi begynte en idémyldring og spisset etterhvert spørsmålet etter hva vi kunne tenke å ta for oss; *kan struktureringen av en organisasjon eller bedrift ha en sammenheng med hvor entreprenøriell en organisasjonen eller bedriften er?*

Som du kanskje forstår nå, har vi tenkt til å ta for oss organisasjonsstruktur som hovedtema, og entreprenøriell orientering som sidetema. Bakgrunnen for at vi ønsker å ta for oss entreprenøriell orientering, er fordi vi fant tidligere forskning på sammenhengen mellom entreprenøriell orientering og små bedrifters vekst. Dette fant vi gjennom en studie av Johan Wiklund hvor han hadde gjennomført et studie på 386 små virksomheter om hvordan entreprenøriell orientering hadde en sammenheng med vekst.⁴

Innenfor organisasjonsstruktur har vi valgt å ta for oss Mintzbergs' teori om de fem forskjellige strukturene. Årsaken til at vi har valgt å ta for oss Mintzbergs' teori innenfor organisasjonsstrukturer er på bakgrunn av at hans teorier rettet mot og tar for seg hvordan alle strukturer er satt sammen av fem byggesteiner. I tillegg hvordan de oppfører seg og handler i forhold til vekst og innovasjon.

Når som vi kommet frem til hvilke teoretikere og teori vi skal benytte oss av i oppgaven, ble det klart for oss at vi ønsket å sette dette opp mot en bedrift. En som er liten i størrelse og har opplevd en stor grad av vekst på kort tid. Valget landet på bedriften LETT AS.

1.2 Bedriftspresentasjon.

Aksjeselskapet LETT AS ble etablert høsten 2013 av to unge gründere med navn Knut A. Berg og Sebastian O. Wahl. Daglig leder Knut er utdannet økonom, og Sebastian har en bachelorgrad i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Etter at de åpnet den første filialen opplevde de en stor interesse og vekst. På litt under fire år har de totalt fem filialer, 39 ansatte og i 2016 hadde de en omsetning på 17 millioner kroner. Utfra disse opplysningene blir LETT betraktet som en liten bedrift, da de oppfyller kravene satt av regnskapsloven for små foretak (Altinn).

LETT er en salatbar som også driver med catering, hvor konseptet er sunn og kjapp mat bestående av gode råvarer. I deres filialer kan man komponere en egen salat eller velge en av deres ferdigretter. I tillegg til å kunne handle i filialene, kan en også bestille mat på nett for deretter å få det levert (LETToslo). Deres fem filialer er lokalisert forskjellige steder i Oslo; Frogner, Sjølyst, Aker Brygge, Klingenberg og på Steen & Strøm Magasin.

Grunnen til at vi valgte bedriften LETT, kommer av flere årsaker. Vi har kjennskap til bedriften fra tidligere av og har fulgt med på deres utvikling fra lansering av konseptet. Som

⁴ Wiklund, 1999, The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship

nevnt har en av gründerne utdanning innen kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling - som er den samme utdanningen vi er i ferd med å fullføre nå. Da vi skulle velge ut en bedrift, ble det satt noen kriterier for hvilken bedrift vi ønsket å se nærmere på. Det var blant annet at det skulle være en liten og relativt nyoppstartet bedrift, som hadde en form for tilknytning til vår utdanning. Når vi tok kontakt med LETT var de veldig engasjerte og så verdien denne oppgaven ville gi til bedriften. Dette ble en stor motivasjon for oss og vi tror dette har påvirket oppgaven i stor grad.

1.3 Problemstilling

Gjennom inspirasjon fra tidligere nevnt utsagn fra Anita Krohn Traaseth⁵, ønsker vi å se på hvordan organisasjonsstruktur kan påvirke den entreprenørielle orienteringen. Det vi ønsker å få svar på i denne oppgaven er hvilken organisasjonsstruktur bedriften LETT har og i hvilken grad den påvirker den entreprenøriell orienteringen. Vi har valgt å formulere problemstillingen på denne måten:

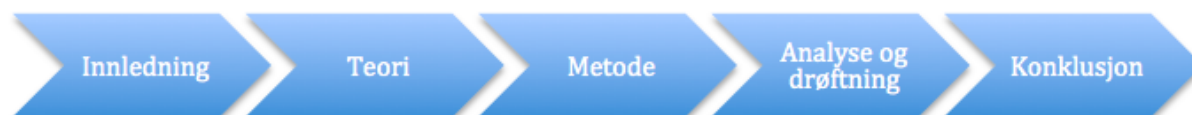
“Hvilken organisasjonsstruktur har LETT AS og hvorfor påvirker denne strukturen den entreprenørielle orienteringen?”

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem kapitler som tar for seg hovedelementene ved oppgaven. Det første kapitlet er det du har lest frem til dette punktet. Hvor vi tok for oss tema, bedriftspresentasjon og problemstilling. I kapittel to begynner vi med en teorigjennomgang, hvor vi vil definere begrep og forklare teoriene som vil hjelpe oss til å besvare problemstillingen. I kapittel tre vil vi ta for oss hvordan vi skal gjennomføre vårt studie, hvor vi vil forklare metoden vi har valgt for vår forskning, der vi vil ta for oss b.la

⁵ Stian Moen. 2017 “Komplekse strukturer” Grundermessen, 18. Januar. Lesedato 19. april 2017: <http://www.grundermessen.no/innovative-anskaffelser/>

forskningsdesign, intervjutype, utvalg og intervjuguide. Videre i kapittel fire vil vi analysere og drøfte de dataene vi har fått gjennom vår forskning. Til slutt i kapittel fem vil vi presentere en konklusjon og en anbefaling til videre forskning.



Figur 1. Oppgavens struktur. Laget av oss.

Kapittel 2 – Teori

2.1 Organisasjonsstruktur - Henry Mintzberg

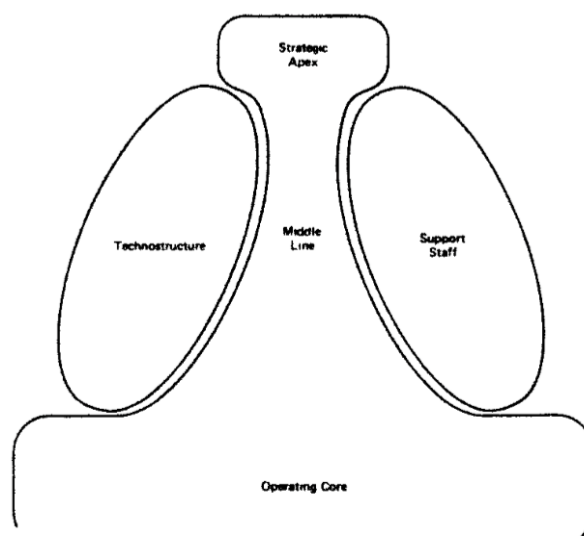
I boken “*Structure in fives*” tar Henry Mintzberg for seg spørsmålet: “Hvordan skal en struktur utformes?” (Mintzberg 2009, 2, egen oversettelse). Tidligere teorier har besvart spørsmålet med at “en god struktur er basert på regler og et solid hierarki av autoritet, med et spenn av kontroll ikke større enn seks” (2, egen oversettelse). Teorien har i senere tid kommet med et mer bekræftende svar, nemlig at; “det er forventet at en organisasjonsdesigner skal mikse gode doser av langtidsplanlegging, arbeids berikelse, matrisestruktur, sammen med mange andre elementer” (2, egen oversettelse). Mintzberg ser bort ifra de to overnevnte teoriene i favør av en tredje teori;

“Elementene av en struktur bør velges for å oppnå en indre konsistens eller harmoni, så vel som en grunnleggende konsistens med organisasjonens situasjon. Som størrelse, alder, miljø den opererer i, teknologiske system den bruker, med mer” (3, egen oversettelse).

Organisasjonsdesign slår rot i alle menneske organiserte aktiviteter. Hvor det er to fundamentale elementer som har en sentral rolle. “Fordelingen av arbeid i forskjellige oppgaver som skal utføres, og koordinering av de oppgavene for å fullføre aktiviteten” (Mintzberg 2009, 2, egen oversettelse). Et annet begrep som belyser dette er organisasjonsstruktur. Henry Mintzberg definerer organisasjonsstruktur som “den totale sum av måter arbeid fordeles til forskjellige oppgaver og koordinasjonen blant de oppgavene” (2, egen oversettelse).

Vi vil nå utdype hver av de ulike strukturene, og forklare hvordan de er organisert. Dette vil senere bli brukt til å argumentere for og imot hvilke de senere faller innenfor. Mintzberg har på bakgrunn av tidligere forskning og sine egne undersøkelser utviklet fem byggesteiner han mener alle organisasjonsstrukturer er satt sammen av. Det er derimot opp til hver enkelt bedrift, hvordan man setter de sammen og strukturerer organisasjonen. (Mintzberg 1979, 3). En av de første strukturene vi kommer inn på, *den enkle strukturen*, er av såpass liten størrelse, at mange av elementene er satt sammen til en stor byggestein. Etterhvert som et selskap vokser og blir større, bør man utvikle nye avdelinger og planlegge hvordan den autoritære struktureringen skal ta form (20).

De fem byggesteinene for organisasjonsstruktur er;



Kilde: Mintzberg 2009, 11

Den operative kjernen er de menneskene som utfører arbeidet relatert til produksjon av produktet eller tjenesten som leveres direkte til kunden. I flere organisasjoner kan denne delen bestå av rutinearbeid og standardiserte oppgaver, som nødvendigvis ikke trenger mye kompetanse for å gjennomføres (Mintzberg 1979, 24).

Det strategiske toppunkt, eller ledelsen har som regel den øverste makten i organisasjonen og er ansvarlig for at *den operative kjernen* utfører arbeidet på en effektiv måte. Etterhvert som organisasjonen vokser, vil denne delen vokse seg større og få mer omfattende ansvarsområder. Her finner man gjerne daglig leder, styret og andre ansvarlige nøkkelpersoner for videre drift og strategiske valg (Mintzberg 1979, 25).

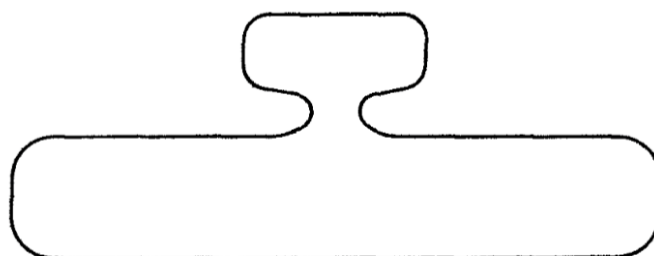
Midtlinjen i det vertikale hierarkiet finner man plassert mellom *den operative kjernen* og *det strategiske toppunkt*. Det vil være naturlig å implementere denne delen av strukturen

når organisasjonen har vokst seg såpass stor at ledelsen har behov for en endring i infrastruktur, da de ikke lenger kan fokusere på sine hovedoppgaver. På *midtlinjen* finner man ledere for *den operative kjernen*, som igjen rapporterer og fungerer som et kommunikasjonsledd til det *strategiske toppunkt*. Slike stillinger kan være avdelingsledere, butikksjefer eller andre stillinger som har en viss autoritet overfor produksjonsavdelingen. (Mintzberg 1979, 26-7)

Teknostrukturen blir tydeligere etterhvert som et selskap vokser seg større. Denne delen består av analytikere som både ser fremover, men også fokuserer på effektivisering av eksisterende prosesser. Deres arbeid går ut på å standardisere *den operative kjernens* arbeidsoppgaver. Ved å se fremover og analysere markedet, er deres ansvar også å gjøre nødvendige tiltak for å forberede strukturen og organisasjonen på morgendagens utfordringer. (Mintzberg 1979, 29-31)

Støttestrukturen arbeider ikke direkte med verdiproduksjon i organisasjonen, men man er likevel avhengig av denne avdelingen for at infrastrukturen skal gå i balanse. Dette er støttefunksjoner som kantine, advokater, vaktmestertjeneste og lignende arbeidsoppgaver som gjør at arbeidet i produksjonsavdelingen flyter (Mintzberg 1979, 31-2).

2.1.1 Den enkle strukturen



Kilde: Mintzberg 2009, 159

“The simple structure”, eller *den enkle strukturen* er først og fremst en organisk struktur, men også en sentralisert struktur. Sentralisert struktur er beslutninger som konsentrerer makt på toppen av hierarkiet. Det er begrenset hvem i organisasjonen som kan ta beslutninger (Mintzberg 2009,157-8). Makten over viktige beslutninger er ofte sentralisert i hendene til toppleder, og vedkommende har som regel et bredt spenn av kontroll. Lederens visjon reflekterer plasseringen av organisasjonens miljø.

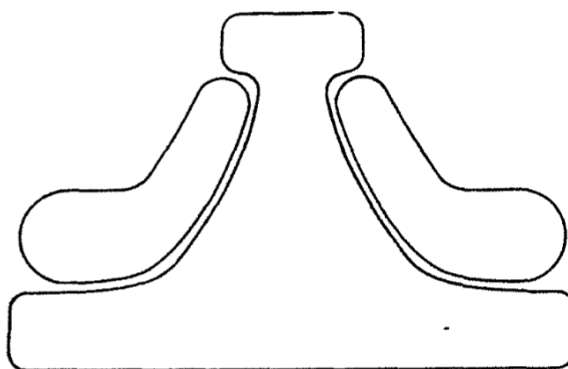
Som nevnt er *den enkle strukturen* av såpass liten størrelse at alle de fem byggesteinene ikke nødvendigvis er tilstedeværende, de kan også være satt sammen til én enhet. Det er opp til hvert enkelt selskap, og hvert enkelt leder hvordan de fem byggesteinene settes sammen. I et selskap hvor det er én daglig leder i *det strategiske toppunkt* og et par ansatte i *den operative kjernen* vil man ikke ha behov for støttefunksjoner eller analytikere for standardisering. Det er heller ikke behov for, eller kanskje økonomisk mulig å ha en *midtlinje* med ledere for de ansatte (Mintzberg 1979, 306)

Kommunikasjonen foregår gjerne uformelt, da formalisering av strukturen ikke er tilstedeværende.

Det er vanlig å implementere en slik struktur i nyoppstartede bedrifter, uten at dette nødvendigvis var hensikten. Strukturen passer bra for nye bedrifter da man i en startfase er avhengig av å stole på lederrollen, gjerne entreprenøren selv. Dette er mye av styrken i strukturen, at man kan handle raskt og ta avgjørelser selv - men dette er også en av de største fallgruvene. Dersom man står ovenfor et valg som vil gagne bedriften, men kan påvirke ens egen posisjon - vil de fleste toppledere forstå valget. Strategien er ofte en gjenspeiling av lederens sin personlige tro, en forlengelse av ens egen personlighet (Mintzberg 2009, 158-60).

I denne typen struktur er det en lav grad av formalisering, hvor det er minimal bruk av planlegging, opplæring og "liaison devices" (Mintzberg 2009, 157-158). "Liaison devices" fungerer som bindeledd mellom ulike avdelinger og nivå i strukturen, og disse personene er ansvarlig for koordinering av forskjellige oppgaver i organisasjonen (81). Strukturen er derfor velegnet for mindre virksomheter, hvor det ikke stilles sterke krav til *kompetanse* i den operative delen.

2.1.2 Maskinbyråkratiet



Kilde: Mintzberg 2009, 170

Maskinbyråkratiet, på engelsk kalt “the machine bureaucracy” er en struktur som baserer seg på faste rutiner, arbeidet er enkelt og repetitiv, som resulterer i en høy grad av standardisering. Med klare regler, reguleringer og en formalisert kommunikasjon mellom leddene i strukturen (Mintzberg 2009, 164).

I forhold til de fem byggesteinene, er det i *den operative kjernen* standardiserte arbeidsprosesser hvor det er klare regler og rutiner for hvordan oppgaver skal gjennomføres, selv ansatte i en høyere rolle har liten frihet til å styre fritt - grunnet standardiseringen (Mintzberg 2009, 164). Det er ikke uvanlig at *den operative kjernen* blir gruppert for å gjøre spesifikke arbeidsoppgaver for å opprettholde arbeidsflyt. Standardiseringen kan føre til konflikter, som regel må bli løst høyere opp i hierarkiet, og dette gjelder hele veien til toppen (165).

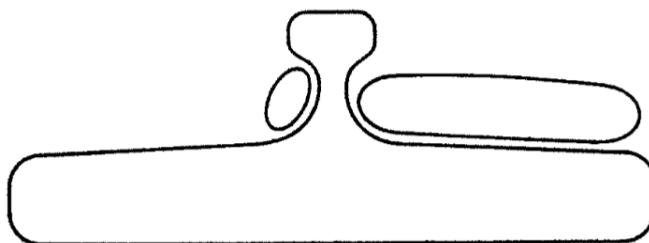
I kjernen av driften til *maskinbyråkratiet* er det en høy grad av rasjonalisert arbeidsflyt og skarp arbeidsfordeling. Dette er en årsak av at oppgavene som skal utføres er enkle og krever minimalt med ferdigheter og opplæring (164).

Regler og reguleringer gjennomsyrrer hele strukturen og en formell kommunikasjon på alle nivåer er favorisert. Beslutningsmyndighet følger den vertikale retningen av strukturen, hvor makten er sentralisert på toppen og i hendene til strategen som står for planlegging av bedriftens videre utvikling (Mintzberg 2009, 166).

Når en integrerer et sett med enkle, repetitive oppgaver som blir gjennomført presist og konsekvent av mennesker, er “maskinbyråkratiet” den mest effektive strukturen (Mintzberg 2009, 176). Det er også viktig å nevne de ansvarlige for standardiseringen av disse prosessene; “I teknostrukturen finner vi analytikere (og deres støttende kontaktpersoner) som tjener organisasjonen ved å påvirke andres arbeid” (Mintzberg 1979, 29, egen oversettelse). Disse støttefunksjonene defineres på bakgrunn av størrelse og hvilken bransje bedriften operer i. Dette kan være alt fra regnskapsavdeling, strategi for videre utvikling, eller effektivisering av eksisterende prosesser. Uten disse avdelingene ville aldri maskineriet fungert (30).

“Maskiner er bygd for spesifikke formål; de er ekstremt vanskelig å modifisere når forholdene endres” (Mintzberg. 1979, 334, egen oversettelse). At standardisering og repetitive oppgaver er noen av styrkene i strukturen, gjør dem også til en av hovedutfordringene for utvikling. Det å innovere og utvikle seg, vil være vanskelig i et slikt maskineri - da prosesser som er bygd for en spesifikk oppgave ikke nødvendigvis kan modifiseres til å gjøre noe annet.

2.1.3 Det profesjonelle byråkrati



Kilde: Mintzberg 2009, 194

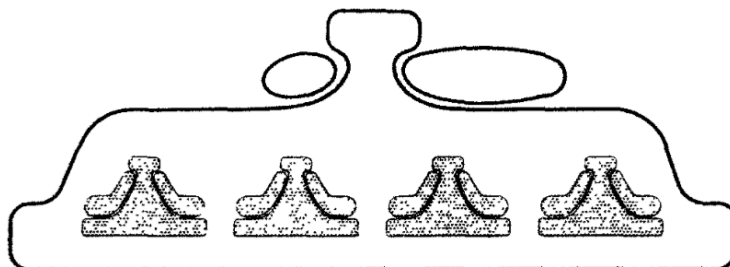
“The professional bureaucracy” eller *det profesjonelle byråkratiet*, er strukturen man gjerne finner i sykehus, universitet eller offentlige regnskapsbyrå. Makten er fordelt utover hierarkiet og en del av denne makten finner sted på bunn av hierarkiet, på bakgrunn av makt beror ekspertisen en ansatt har (Mintzberg 2009, 198).

I forhold til de fem byggesteinene til en struktur, er det i likhet med *maskinbyråkratiet* standardisering, men i forhold til ferdigheter. En ansatt har kontroll over sitt eget arbeid da de som regel jobber mye individuelt, og separat fra sin kollegaer. Fokuset ligger i det produktet eller tjenesten de jobber med. I samarbeid med andre er det sjelden diskusjon rundt arbeidet som skal gjennomføres, dette er eksemplifisert ved en åpen hjerteoperasjon (Mintzberg 2009, 190).

Hver enkelt oppgave er innlært gjennom erfaring, og det foreligger som regel en plan for hvert enkelt tilfelle. Dersom det ankommer en pasient med en kneskade, og sykehuset innehar én ekspert på kneskader - da starter en automatisk prosess uten for mye spørsmål og legene vet selv hva som skal utføres (Mintzberg 1979, 353).

De viktigste byggesteinene er *den operative kjernen*, og støtteaktiviteter som hjelper *den operative kjernen* (Mintzberg 2009, 194). På bakgrunn av at mye av arbeidet utføres individuelt er det et krav om en standardisert form for ferdigheter som er påkrevd (190).

2.1.4 Den divisjonaliserte strukturen

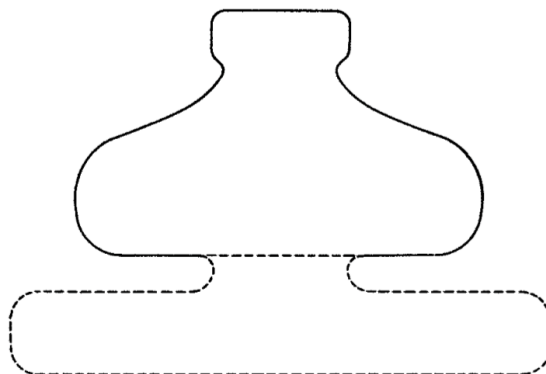


Kilde: Mintzberg 2009, 225

“The divisionalized form” eller *den divisjonaliserte strukturen*, er en struktur som kan deles opp i ulike divisjoner - eller avdelinger (Mintzberg, 2009, 215). Makten er fordelt fra toppen til bunn av hierarkiet, det er ikke utelukket at hver avdeling har en form for makt. Det kan bli sett på som mange små virksomheter innad i et konsern som følger et sett med valgte retningslinjer og økonomiske mål (217). Organisasjonsstrukturen blir ofte benyttet av større virksomheter som gjerne har et stort sortiment av produkter eller er fordelt utover forskjellige geografiske plasseringer (215-6).

I forhold til de fem byggesteinene til en struktur, har de ulike divisjonene i organisasjonsstrukturen ofte sine egne strukturer (Mintzberg, 2009, 216). I hver avdeling finner man innkjøpsavdeling, markedsavdeling, salgsavdeling, etc (216-7). En kan operere i en bestemt avdeling ved å kun ha vertikal kontakt med hovedkontoret, og avdelingene jobber uavhengig av hverandre. Kontrollen til det *strategiske toppunkt* er på bakgrunn av dette ganske bred (217). Hovedkontoret standardiserer ikke arbeidsprosesser, og detaljerte planer blir unngått slik at avdelingene selv kan ta egne valg (218)

2.1.5 Adhokratiet



Kilde: Mintzberg 2009, 262

Boken “fremtidssjokket” av Alvin Toffler, skrevet i 1972, tar for seg hvordan vi som mennesker klarer eller ikke klarer å tilpasse oss fremtiden. Han forklarer videre at tradisjonelle organisasjonsstrukturer ikke vil være i stand til å møte morgendagens radikale endringer. Dette vil være endringer i samfunnet som gjør at bedriften må endre seg for å overleve (Toffler 1972, 121). Av de fem strukturene Mintzberg tar for seg, er *adhokratiet* mest skikket for innovasjon og omorganisering. Begrepet ble i 1972 popularisert av Toffler, hvor formålet var å beskrive fremtidens organisasjonsformer (113).

Adhokratiet har senere blitt videreutviklet av Mintzberg i ulike artikkelsamlinger og bøker - hvor fokuset ligger i innovasjon og fleksibilitet. “Å innovere betyr å løsrive seg fra etablerte mønstre. Den innovative organisasjonen kan altså ikke stole på noen form for standardisering for koordinering” (Mintzberg 2009, 254, egen oversettelse).

Adhokratiet har en høy grad av organisk struktur, med en liten grad av formalisering. Mintzberg definerer den organiske strukturen som fraværet av standardisering i organisasjonen (Mintzberg 2009, 36). Arbeid og kommunikasjon foregår horisontalt, som er basert på formell opplæring, hvor grupper av spesialister blir satt sammen i team. Koordinering mellom de ulike delene av virksomheten er desentralisert, det vil si at beslutningsmyndighet er fordelt utover lavere organ og regionale ledere (95). Dette gjør at ledere for hver enkelt gruppe kan ta avgjørelser uten å måtte bruke tid på å snakke med toppledelsen slik man ville gjort i det *standardiserte byråkratiet*. “I denne konfigurasjonen flyter informasjon og beslutningsprosesser fleksibelt og uformelt, uansett hvor de må, for å fremme innovasjon” (254, egen oversettelse). I *adhokratiet* unngår man altså formelle strukturer, for å kunne reagere og endre seg raskere. Det er en flat struktur, og

kommunikasjonen flyter derfor lettere. Man kan sammenligne *byråkratiet* med en høy bygning, hvor man må ta heisen til toppen for å kommunisere med ledelsen. *Adhokratiet* ligner mer på en stor lagerbygning hvor man koordinerer hverandre muntlig fremfor å sende en skriftlig melding. Organiseringen effektiviseres og samarbeidet flyter lettere.

“Vi foretrekker å ikke fastslå et organisasjonskart, da det ville blitt endret for raskt til å tjene noe nyttig formål” (Mintzberg 2009, 255, egen oversettelse) Strukturen er flytende, og rollene endres etterhvert som nye oppgaver skal utføres. De fem byggsteinene er bevegelige, men et av hovedelementene er at man finner eksperter gjennom alle ledd i bedriften. (Mintzberg 1979, 432-433)

“Av alle konfigurasjonene er adhokratiet den som viser minst respekt for de klassiske prinsippene om ledelse, særdeles enheten av kommando” (Mintzberg 2009, 254, egen oversettelse). Til sammenligning med det *profesjonelle byråkratiet* hvor man ansetter eksperter som opererer og tar mange avgjørelser basert på sin egen dømmekraft - vil man i *adhokratiet* settes sammen i et team av eksperter fra ulik faglig bakgrunn.

Utfra de overnevnte strukturene kan man se noen temaer som går igjen. For å kunne komme frem til hvilken struktur bedriften LETT har, kan man ta i bruk disse kjennetegnene som parametere og visuelt vise til hvordan strukturen ser ut. Disse parameterne er *Makt-og beslutningsmyndighet, kommunikasjon, regler og rutiner, arbeids- og oppgavefordeling og kompetanse*.

2.2 Entreprenøriell orientering

Vi har nå gjennomgått vår hovedteori, som omhandler Mintzbergs' definisjon av strukturer. Dette vil senere bli brukt som grunnlag for å finne ut hvordan LETT sin organisasjonsstruktur er satt sammen. Videre vil vi nå utbre om entreprenøriell orientering, og gå dypere inn på de fem dimensjonene denne tar for seg. Bakgrunnen for valg av *entreprenøriell orientering* har sitt opphav i et studie utført av Wiklund i 1999. Hvor han forsket på 386 små virksomheter og fant en sammenheng mellom EO og vekst (Wiklund 1999, 44). Ettersom han fant en sammenheng mellom *entreprenøriell orientering* og vekst, ønsker vi å se om det kan være en sammenheng mellom *entreprenøriell orientering* og organisasjonsstruktur. Det er viktig å

bemerk seg at studien til Wiklund, kun har fokus på tre dimensjoner innenfor EO, vi vil ta for oss alle fem.

I boken til Miller, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", fra 1983 (sitert av Dess og Lumpkin 2005, 148; Storey og Green 2010, 234), kommer det frem tre ulike dimensjoner entreprenøriell orientering lener seg på; "Innovasjonsevne", "proaktivitet" og "risikotakning". Med dette mente Miller at entreprenørielle bedrifter er bedrifter som engasjerer seg på innovasjon i produktmarkedet, påtar seg risikofylte aktiviteter og er først ute med innovasjoner.

Deretter foreslår Lumpkin og Dess to ekstra, kritiske dimensjoner; "konkurrans aggressivitet" og "autonomi" (Dess og Lumpkin 2005, 148). Til sammen vil disse fem dimensjonene påvirke valg og utførelse, av medlemmer (148). Det vil si hvordan man tar beslutninger og hvordan medlemmene utfører dem.

I boken til Deakins og Freel "Entrepreneurship and small firms" (2012, 133) tar for seg alle de fem aspektene, som viktige faktorer for å kunne måle EO. Dette skal vi se nærmere på i vår forskning, da disse faktorene ofte jobber sammen for å forbedre en bedrifts entreprenørielle resultater (Deakins og Freel 2012, 133). Det er totalt fem dimensjoner i *entreprenøriell orientering*, som vi nå vil redegjøre for.

2.2.1 Innovasjonsevne

"Innovativeness" på norsk kalt *innovasjonsevne* kan bli beskrevet som; "En vilje til å introdusere noe nytt og nyheter gjennom eksperimentering og kreative prosesser med sikte på å utvikle nye produkter og tjenester, samt nye prosesser" (Dess og Lumpkin 2005, 150, egen oversettelse).

Innovasjonsevne spiller en sentral rolle i entreprenøriell strategi og er en av få eller kanskje det eneste aspektet som er konsistent (Deakins og Freel 2012, 133). Den innebærer kreativitet og eksperimentering som resulterer i produkter og tjenester som er nye, eller teknologiske prosesser som er forbedret. Det kan refereres til hvor mye en bedrift anstrenger seg til å finne nye muligheter og løsninger, men da må bedriften kunne avvike fra eksisterende teknologi, praksis og venture (Dess og Lumpkin 2005, 150). *Innovasjonsevne* sikter på å utvikle innovasjon, men da det finnes ulike innovasjoner, finnes det også ulike innovasjonsevner.

I en verden hvor det skjer raske forandringer, hvor produksjon skjer effektivt, kan innovasjonsevne bidra til stor fremgang og sterk bedriftsvekst, da det videre kan for eksempel lede til konkurransefortrinn (Deakins og Freel 2012, 133; Dess og Lumpkin 2005, 150). Man må også passe på “fallgruvene” som kan forekomme når det gjelder *innovasjonsevne*, da investeringer i innovasjon ikke kan garantere at utfallet vil lønne seg (150).

2.2.2 Proaktivitet

“*Protectiveness*” på norsk kalt *proaktivitet* kan bli sett på som evnen til å handle ut fra *innovasjonsevnen* og blir referert som en organisasjons vilje til å finne/søke etter nye muligheter og eventuelt kunne handle ut fra dem før konkurrenter. En organisasjon som er proaktiv kan se kunders fremtidige behov, se trender i markedet og forutse endringer i etterspørsel. (Deakins og Freel 2012, 133; Dess og Lumpkin 2005, 150). For å kunne være markedsleder vil det være viktig å ha et slikt fremtidsrettet syn, da proaktivitet kan bidra til å forandre konkurransemarkedet og effektivt skape konkurransefortrinn (150).

Dersom en organisasjon eller bedrift er proaktiv, kan det resultere i noe som heter “first mover advantage”. “First mover advantage” også kalt *pionérfordeler*, handler om å gjøre noe først, og kan bidra med noen fordeler innenfor prising i markedet, bygge merkevaren og velge de beste leverandører og distributører (Dess og Lumpkin 2005, 150; Vangkilde 2006, 5) Dette oppstår når bedrifter er først ute på for eksempel et teknologisk produkt, og kan dermed prissette seg relativt fritt, da ingen selger det samme. Det er ikke gitt at alle vil oppleve disse fordelene. Slik som forklart innenfor ny teknologi, kan det være kostnader ved å lære opp og overbevise skeptiske kunder. Dette kan føre til at nye konkurrenter kan underprise den som er ledende og lære av deres erfaringer (Deakins og Freel 2012, 133).

Pionérfordeler betyr ikke nødvendigvis at det er positivt, da det for eksempel kan bidra med at kunden vil være motvillig til å forplikte seg til en ny måte å gjøre ting på. For å kunne unngå slike tilfeller og samtidig skape et konkurransefortrinn, vil det være viktig med nøye overvåking og skanning av miljøet, og en omfattende gjennomførbarhet forskning (Dess og Lumpkin 2005, 151).

2.2.3 Risikotakning

“Risk taking” eller *risikotakning*, handler om å satse dristig på muligheter som er tilstede, uten å vite konsekvensene (Dess og Lumpkin 2005, 152). Et kjennetegn for aspektet er at organisasjonen eller bedriften må investere i en mulighet, hvor en ikke vet det økonomiske utfallet eller om muligheten blir en suksess (Deakins og Freel 2012, 134). *Risikotakning* kan deles opp i tre typer som viser til hva en bedrift risikerer ved å ta sjanser. Den første som blir nevnt heter *bedriftsrisiko*. Den blir assosiert med å støtte teknologier som ikke har blitt brukt før eller gå inn i et nytt marked. Den andre heter *finansielle risiko*, og går ut på å satse mye av ressursene, slik at bedriften skal kunne vokse. Derfor blir den assosiert med den *finansielle risikoen* hvor man eksponerer seg for avkastning standpunkt av nye risikopregede prosjekter. Den tredje heter *personlig risiko*, og blir assosiert til omdømme ved utfall av suksess eller tap av et risikopregede prosjekt. (Deakins og Freel 2012, 134; Dess og Lumpkin 2005, 152).

Man kan se på de ulike mulighetene som bidrar til utvikling internt, som potensielt risikabelt. Et firma som beveger seg mot entreprenørskap må kunne klare å handle uten å vite utfallet av det, selv om firmaet er aggressive, proaktive eller innovative. Før man igangsetter en strategi, må firmaet allerede vite hvor langt man er villig til å gå uten å vite utfallet.

I en teori Drucker P. F “innovation and entrepreneurship”, fra 2006 (sitert i Deakins og Freel 2012, 134), argumentere at entreprenører ikke er typiske risikotakende, da de heller fokuserer på å forstå risikoen, for deretter å minimere den. Selv om *risikotakning* handler om å ta sjanser, skal man ikke “gamble”, men heller rette fokus på å minimere risikoen og fortsatt handle (134). Man må undersøke muligheter og alternativer, for å utvikle scenarier av sannsynlige utfall (Dess og Lumpkin 2005, 152). Det er viktig å ha en balanse for å redusere risikoen ved en bedriftsavgjørelser(Dess og Lumpkin 2005, 152), på samme måte som det er viktig å ha en balanse mellom de fem dimensjonene som utgjør *entreprenøriell orientering* (Deakins og Freel 2012, 134).

2.2.4 Konkurrans aggressivitet

Et marked kan ha et overflod av konkurrenter og substitutter som prøver å trenge seg igjennom for å kapre en markedsposisjon. For å enten opprettholde, styrke eller etablere en

markedsposisjon vil det være viktig å være konkurransedyktig, da målet er å utkonkurrere konkurrenter eller inntrengere (Deakins og Freel 2012, 133). For å kunne gjøre dette må man ha viljen til det, også kalt *konkurrans aggressivitet*. Dette forklares som; “Et firmas tendens til direkte og intenst å utfordre sine konkurrenter for å oppnå inntreden eller forbedre posisjonen, det vil si å overgå industriens konkurrenter på markedet” (Dess og Lumpkin 2005 151, egen oversettelse).

Konkurrans aggressivitet handler enten om å forsvare, etablere eller styrke posisjonen i markedet man skal eller har kapret. I følge Dess og Lumpkin er det to måter et konkurrans aggressivt firma kan øke sin *entreprenørielle orientering*;

1. “Entre markedet med drastisk lavere priser”. Dette ser man ofte hos organisasjoner med mye penger, da de “har råd” til å kutte ned prisene uten å bli påvirket i en stor grad, men samtidig forsvare posisjonen sin fra substitutter. (Dess og Lumpkin 2005, 150, egen oversettelse).
2. “Kopiere forretningspraksis eller teknikker fra suksessfulle konkurrenter”. Ved å etterligne konkurrenter kan man klare å “stjele” klientell fra konkurrenten, så lenge det ikke er ulovlig (150, egen oversettelse).

Ved at *konkurrans aggressivitet* har ulike karakteristika hvor reaksjonsevne er en av dem, vil et eksempel på å forsvare posisjonen sin være å senke prisen i respons til en konkurrans utfordring. Men mye aggressivitet er ikke nødvendigvis positivt. Det vil være viktig å bruke denne strategien moderat, da for mye aggressivitet kan bidra til at repertoaret blir svekket (Deakins og Freel 2012, 134). Organisasjonen som aggressivt etablerer sin konkurransesposisjon og ivrig utnytter muligheter, kan i det lange løp være bedre til å opprettholde deres konkurransefortrinn, hvis målet er å overgå konkurrenten (Dess og Lumpkin 2005, 152).

2.2.5 Autonomi

En bedrift kan være satt sammen av faste regler og rutiner, men i hvilken grad er man fri til å løse oppgavene slik man selv ønsker? Dette er mye av det *autonomi* i organisasjoner tar for seg, hvordan man står ansvarlig for utførelsen av egne arbeidsoppgaver. Dess og Lumpkin

(2005) definerer det som; "Uavhengig handling av en person eller et team med sikte på å frembringe et forretningskonsept eller en visjon og bli med på gjennomførelsen av arbeidet" (Dess og Lumpkin 2005, 149, egen oversettelse). De fokuserer på et av utfallene ved det å ha god autonomi, som blant annet er en tilstrøm av flere kreative idéer fra de ansatte.

"For eksempel har bruk av team og autonome arbeidsenheter ofte vist seg å forbedre organisatorisk koordinering og kontroll, samt øke antall kreative løsninger gjennom deling av medlemmers empiriske kunnskap"(Dess og Lumpkin 2005, 149, egen oversettelse).

Disse idéene kan komme gjennom gruppesamarbeid, hvor man deler tanker rundt et fenomen og kommer opp med en løsning - eller på individnivå hvor man har funnet opp en ny idé eller effektivisering av en eksisterende prosess.

"Overdreven desentralisering har et sterkt potensial for ineffektivitet, for eksempel duplisering av innsats og misbruk av ressurser på prosjekter med tvilsom gjennomførbarhet" (Dess og Lumpkin 2005, 150, egen oversettelse)

Det er også viktig å ikke gi for mye makt nedover i hierarkiet, da dette kan ha en negativ effekt på effektiviseringen. Dersom individer får for mye makt, kan det bli brukt for mye ressurser på prosjekter som kanskje ikke er økonomisk riktig å gjennomføre. Det kan derfor være en fordel å ha et visst tilsyn over ansatte, og balansere beslutningsmyndigheten etter hva man ønsker utfallet skal være.

Som man kan se i alle dimensjonene, er balanse et nøkkelord, da for mye av en dimensjon ikke nødvendigvis resulterer positivt for bedriften. Det er umulig å si hva som er best for alle bedrifter generelt, men Deakins og Freel (2012, 134) argumenterer for at det ikke finnes en formel for hva den beste balansen er, derfor vil det være viktig å tenke hvorfor man eksisterer. Da mange tror at private sektorer eksisterer for å tjene penger, mener Deakins og Freel at det virker mer logisk at organisasjoner eksisterer for å skape verdi, fordi penger belager seg på verdien som er opprettet, kommunisert og priset (134).

Som nevnt ovenfor er det umulig å si hva som er best for alle bedrifter generelt. Dette er en stor del av årsaken til at vi ønsket å ta for oss en bedrift. For å gjøre dette må vi gjennomføre en undersøkelse som vi nå vil redegjøre for.

Kapittel 3 – Metode

3.1 Introduksjon

I følge Sosiologen Vilhelm Aubert (Sitert av Dalland 2012) så kan en metode bli sett på som “en fremgangsmåte eller et middel til å løse problemer og kommer frem til ny kunnskap”(111). I praksis vil metoden innebære at man har fokus på hvordan vi kan samle inn empiri om virkeligheten på best mulig måte, for å kunne svare på spørsmål vi ønsker å få svar på. Når man samler inn empiri er det viktig at man tilfredsstiller kravene om validitet og reliabilitet. Validitet handler om at den empirien vi samler inn faktisk svarer på spørsmålene vi har stilt, om svarene er gyldige og har relevans. Med reliabilitet menes det at undersøkelsen må være til å stole på og er troverdig (Jacobsen 2015, 15-17).

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en av to strategier man kan bruke for å få materiale man trenger som kan besvare et problem. Da kvantitativ forskning ikke har fokus på rik og dyp forskning, men heller går i bredden ved at man registrerer sammenliknbarhet og strukturert informasjon i et stort utvalg, mener vi at en kvalitativ metode vil samsvare best med vårt problem (Ringdal 2013, 104- 5).

Vi har valgt å ta i bruk kvalitativ metode med en eksplorerende tilnærming for å besvare problemstillingen vi har satt, da målet i vår oppgave er å fange opp meninger og opplevelser, ikke å kvantifisere (Dalland, 2012. 112). Det vil si at vi retter fokus mot den intervjuedes perspektiv gjennom ord og ikke tall (Kvale og Brinkmann, 2015. 47). Hensikten med en eksplorerende tilnærming er å gå i dybden organisasjonsstruktur og entreprenøriell orientering, slik at man får en grundigere forståelse (47).

Det kvalitative forskningsintervju vi skal gjennomføre har som formål å få en beskrivelse om sentrale temaer fra intervjupersonenes liv på arbeidsplassen (Askheim og Grennes 2008, 21). Ved at respondentene/intervjuobjektene er lokalisert i Oslo og at vi har fokus på å bygge tilliten, velger vi å ha et klassisk “ansikt til ansikt” intervju. “Ansikt til ansikt” intervju blir forklart som et fysisk møte mellom intervjuer og intervjuet, også kalt personlig intervju (Jacobsen 2015, 147)

3.3 Valg av forskningsdesign

Det finnes flere ulike typer design som passer til vår problemstilling. Det vil derfor være viktig å velge ut ifra hva som egner seg best i forhold til problemstillingen og temaet vi skal ta for oss. Valg av design vil ha stor innvirkning på undersøkelsens validitet (Jacobsen 2015, 89).

For å kunne besvare problemstillingen vår på best mulig måte, har vi valgt å ha et intensivt opplegg, da det bidrar til å gå i dybden på et fenomenet vi skal undersøke (Jacobsen 2015, 90). Oppgaven vår har et formål om å finne detaljert og grundig forståelse på hvordan virkeligheten i en bedrift/organisasjon er og oppfattes gjennom øynene til de involverte. Dette samsvarer godt med hva som blir beskrevet som et intensivt opplegg i boken “Hvordan gjennomføre undersøkelser” (Jacobsen 2015, 90-91), da det står at slike studier er virkelighetsnære, noe som betyr at de som blir undersøkt kjenner seg selv igjen i undersøkelsen, ved at den oppleves som en riktig beskrivelse av virkeligheten .

3.3.1 Case design

Vår oppgave krever grundig og dyp informasjon fra relativt få respondenter fra en bedrift. Basert på teorien i boken “Kvalitative Metoder” skrevet av Askheim og Grennes (2008, 70), er casedesign det kvalitative designet som egner seg best, da casedesign er typisk innenfor organisasjonsforskning og kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som retter fokuset mot å innhente mye informasjon fra få enheter. Innenfor casestudier kan man skille mellom studier av enkeltcase og sammenlignende casestudier, da enkeltcase studier handler om å gå dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og i rom (Jacobsen. 2015. 99). Sammenlignende casestudier vil ikke være like relevant for vår oppgave, da det handler om studere to eller flere caser (102).

Fordelen med å bruke casedesign er er å kunne få tilgang til mye informasjon på et avgrenset område, som kan gi grunnlaget for overførbarhet av funnene i bedriften vi har valgt, eller gi oss ny og interessant kunnskap om et fenomen (Askheim og Grennes 2008, 72).

3.3.2 Dybdeintervjuer og semistrukturert intervju

Vi skal gjennomføre dybdeintervjuer, da dette passer godt med den eksplorerende tilnærmingen, siden formålet ved dybdeintervju er "å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv" (Kvale og Brinkmann 2009, 43). Vi har tenkt til å ha et semi-strukturerte intervju, slik at vi kan stille åpne spørsmål med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Vi skal ta utgangspunkt i en intervjuguide, hvor rekkefølgen ikke er slavisk, for å unngå misforståelser og for å få en grundigere besvarelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139).

Årsaken til at vi har valgt semi-strukturerte intervjuene, er på grunn av det gir respondentene muligheten til å svare med egne ord, vi har mindre påvirkning på svar og svarene viser hvordan respondentene har forstått spørsmålene. Dette gir oss mer utfyllende svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Spørsmålene vil være standardiserte, slik at det vil være lettere å systematisere dataene i senere tid. Det negative ved dette er at det vil være mindre fleksibilitet (139).

3.4 Utvalg av respondenter og arena

Ved valg av respondenter er det viktig å tenke på hva man vil vite noe om. For å sikre at vi får den informasjonen vi velge personer med spesifikke erfaringer. I kvalitative undersøkelser er det anbefalt å ikke overstige 20 personer, da mer enn det kan bli for omfattende å analysere (Jacobsen 2015, 178). Vi har valgt å legge fokus heller på et mindre utvalg. I boken til Dag. I. Jacobsen (2015, 180) "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" er det en utvalgsprosess med tre forskjellige steg som vi vil ta utgangspunkt i.

Gitt den problemstillingen vi har satt, har vi kommet frem til en teoretisk populasjon som består av et utvalg på fire enheter. Kriteriene for respondentene som skal være med i undersøkelsen, har blitt satt i forhold til problemstilling for oppgaven.

Kriteriene vi har satt er;

- Utvalget skal være fra forskjellige stillinger i organisasjonen eller bedriften. Med andre ord, fra ansatte "gulvet" og helt opp til ledelsen.
- Utvalget skal ha en stilling som gir utslag på organisasjonen eller bedriften sin inntektsstrøm. F.eks vaktmestere og vaskepersonell vil bli ekskludert.

Informasjonen vi ønsker å få fra respondentene, tilsier at vi må ha et utvalg som representerer flere nivåer i bedriften sitt hierarki. Vi har besluttet å bestemme utvalget ved bruk av metoden ”Informasjon” som er å velge ut respondenter med mye kunnskap og informasjon (Jacobsen 2015, 180-1). Ved at vi har tatt kontakt med daglig leder i LETT for å kunne skrive oppgave om dem, kan vi bruke han som en kontaktperson til de andre i bedriften. Ved å spørre daglig leder om hvem som kan være de beste alternativene for å motta informasjon, kan rekrutteringsprosessen bli forenklet.

Ettersom vi har valgt et dybdeintervju, som skal foregå ansikt til ansikt vil det være viktig å velge riktig lokale hvor intervjuet skal holde sted. I følge teorien i boken “Kvalitative metoder” skrevet av Askheim og Grennes (2008, 121) er mange deltagere skeptiske når de kommer til lokalet intervjuet skal holdes i. Da vi har valgt å intervju fire ulike personer, med ulike roller i bedriften, kan det hende at noen av dem ikke har gjennomført et intervju tidligere. For at respondentene skal føle seg trygge under intervjuet, skal vi prøve å holde det i lokalet de selv jobber i. Dette tror vi vil bidra til beileilighet og tidsbesparing for respondentene, da intervjuene blir holdt etter, under eller før arbeidstid. Vi tror også det vil bidra til at vi raskere vil komme i gang, da omgivelsene er kjent og ikke representerer noen utfordringer for respondenten (121).

3.5 Utvikling av intervjuguide

I utviklingen av intervjuguiden er det viktig at vi utviklet en som ville passe for alle respondentene. Det er en rekke begreper som vil bli tatt opp, så for å unngå misforståelser er noen av spørsmålene å forklare begreper. Hvis vi tolker at respondenten ikke forstår hva som inngår i begrepene, vil et informasjonsark bli gitt, med en begrepsavklaring. Vi kan ikke forvente at alle begreper er kjent av respondentene. Det vil være viktig å forklare at det er omfattende begreper og at det er forståelig hvis ikke alle er kjent av respondentene.

Vi skal starte med spørsmål som er faktaorientert og enkle å besvare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 141). De spørsmålene som angår temaet vi vil ha svar på, kommer etter at intervjupersonen har blitt varmet opp og vi har opparbeidet en form for tillit, da temaet kan blitt sett på som følsomt eller krevende å besvare. Det vil også være mulighet

for å stille oppfølgingsspørsmål, da det bidrar til færre misforståelser og mer dybde i svarene (Dallan 2012, 167).

Intervjuguiden vil være delt opp i fire faser. I fase en vil vi fortelle om oss selv, litt rundt hva vi skal spørre om, i hvilken grad respondenten ønsker å bli anonymisert og grunnleggende informasjon om respondenten, som stilling, erfaring o.l. I fase to vil vi spørre om begreper, hvor respondentene skal gi sin forståelse. I fase tre stiller vi spørsmål konkret om de sentrale temaene vi tar for oss, som er *organisasjonsstruktur og entreprenøriell orientering*. Dette er den største fasen og her vi tror mye av informasjonen vi leter etter vil komme frem. Fase fire er den avsluttende fasen hvor vi forhører oss om det er noe respondentene ønsker å si som han/hun ikke har fått sagt og at vi kan gå tilbake til spørsmål hvor vi føler respondentene ikke var klar nok i sitt svar.

3.5.1 Gjennomføring av intervju

Det vil være totalt fire intervju, med en respondent i hver rang i hierarkiet. Dette inkluderer butikkmedarbeider, butikksjef, driftssjef og daglig leder. Intervjuene vil bli gjennomført i lokalene til LETT, slik at respondentene skal slippe å sette av mye tid. De skal bli gjennomført enten før eller etter arbeidstiden.

For at respondentene ikke skal komme i situasjonen der spørsmålene blir ukomfortable og vanskelige, vil vi som nevnt gi et informasjonsark med en begrepsforklaring. Dette kan bidra med en avslappet stemning, og respondenten vil føle seg tryggere. Videre vil det være viktig for oss å lytte til hva respondenten forteller, ikke avbryte, ikke gi råd eller hindre respondenten til å snakke fritt. (Kvale og Brinkmann 2009, 29).

I starten av alle intervjuene vil vi spørre om hvilken grad de ønsker å bli anonymisert, og i etterkant om de eventuelt har endret mening. I tillegg vil vi spørre om de ønsker tilgang til noe av den informasjonen vi har fått av de og om de vil ha et eksemplar av oppgaven når den er ferdig. Hvert intervju vil vare i ca 40-60 min, men vi må anta at tiden kan variere fra respondent til respondent, da noen kanskje sitter på mer informasjon.

3.6 Koding

Koding defineres i følge boken “Det kvalitative forskningsintervju”, skrevet av Kvale og Brinkman (2015, 355), som “nedbrytning av en tekst i håndterlige stykker og tilføyelse av et eller flere nøkkelord til et tekststykke så det senere kan gjenfinnes”.

Vi har valgt en begrepsstyrt koding, hvor vi da skal se på materialet som omhandler entreprenøriell orientering og organisasjonsstruktur, og drøfte litteraturen på dette området. Vi velger å se bort i fra datastyrt koding, da det passer bedre i en “Grounded theory tilnærming”, hvor man ikke har utviklet koder fra før av (Kvale og Brinkman. 2015, 226). Vi skal kode ved å ta ut sitat fra transkriberingen som vi skal sette inn i to ulike hovedkategorier, entreprenøriell orientering og organisasjonsstruktur. Hvert av punktene har fem ulike underkategorien/temaer, med fem forskjellige farger;

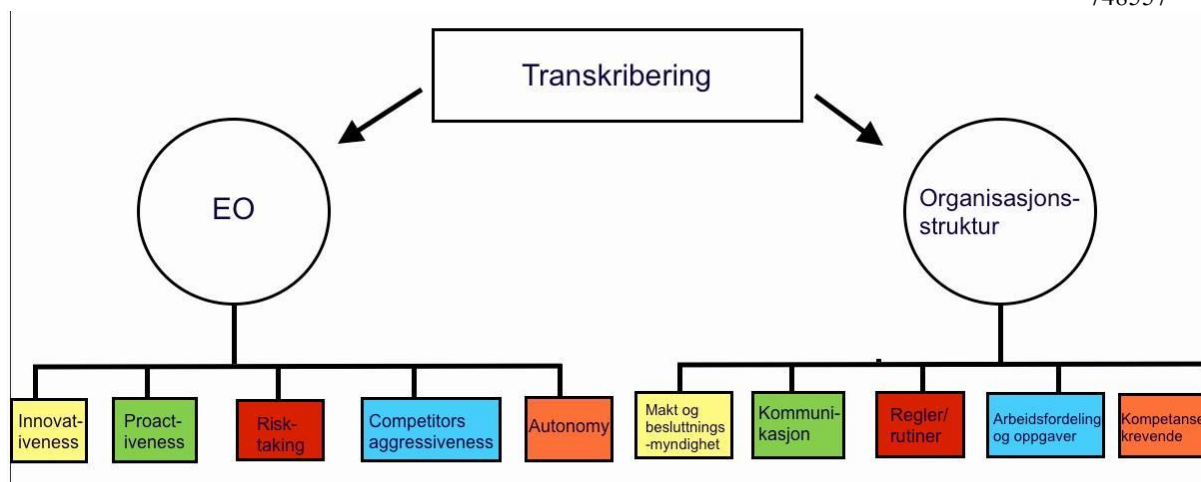
Innenfor EO har vi;

Innovasjonsevne (Gul), Proaktivitet (Grønn), Risikotakning (Rød), konkurranse aggressivitet (Blå), Autonomi (Oransje).

Innenfor Organisasjonsstruktur har vi;

Makt og beslutningsmyndighet (Gul), Kommunikasjon (Grønn), Regler/rutiner (Rød), Arbeidsfordeling og oppgaver (Blå), Kompetansekrevende (Oransje).

Entreprenøriell orientering og organisasjonsstruktur har de samme fargene, men vi skiller mellom de ved at organisasjonsstruktur er skrevet i kursiv. Dette er på grunn av at en av oss på gruppen er fargeblind. Dette vil forenkle analyserings prosessen, da vi lettere kan gå tilbake til kodingen for å se på de ulike temaene som vi mener bidrar til å besvare problemstillingen.



Figur 2. Koding i farger. Laget av oss.

3.7 Etikk og anonymitet

Det er viktig å ivareta personvernet til respondentene for å sikre deres troverdighet til forskningsresultatene. Det er også viktig at kunnskapen og innsikten vi får ikke skjer på bekostningen av enkeltpersoners integritet og velferd (Dallan, 2014, 96). Ved at intervjuet kan ta opp følsomme emner, vil det være viktig å beskytte konfidensialiteten til personen som blir intervjuet og til bedriften som oppgaven omhandler (Kvale og Brinkmann 2015. 213) Med valgt metode velger vi å anonymisere respondentene til den grad de selv ønsker, da vi tror dette vil bidra til troverdighet og respondentene vil svare sant. Ved å anonymisere vil det si at opplysningene ikke kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken gjennom personnummer, navn eller bakgrunnsvariabler (Dalland, 2012, 103). Dette er viktig da respondentene skal svare på spørsmål om arbeidsplassen og noen av temaene kan bli tolket som sensitive (103). Vi vil forhøre oss med respondentene og spørre om stillingsbeskrivelse kan bli brukt i vår oppgave. Blir det ikke godkjent vil det ikke bli tatt i bruk. Det vil derfor være viktig med skriftlig eller muntlig samtykke. Vi har tenkt til å opplyse om at vi har tenkt til å ta i bruk lydopptak av intervjuet, da dette vil bidra til en mer nøyaktig transkribering. Her vil det også være viktig med skriftlig eller muntlig samtykke, da å gi fra seg informasjon med oss er å utlevere seg selv. Vi vil derfor informere respondenten om hva oppgaven skal brukes til og hensikten med undersøkelsen. Denne informasjonen har som hensikt å beskytte respondenten, slik at respondenten oppmuntret til selvstendige og ansvarlige beslutninger

(104). Avslutningsvis under intervjuene vil det være et alternativ å legge til informasjon som respondenten føler ikke har blitt sagt hvor det også kan bli stilt spørsmål fra observatøren, slik at misforståelser blir oppklart og respondentene kan legge til eller endre informasjon den selv føler er viktig.

3.8 Metodisk refleksjon og kritikk

Etter å bestemt oss for undersøkelsesdesign og valg av metode, er det også viktig å nevne vår uerfarenhet både som forskere og undersøkere. Det er viktig å reflektere og være kritisk til sin egen metode, for å senere kunne validere våre funn. Vi har valgt å gå systematisk til verks for å kunne frembringe troverdig informasjon, dette var svært tidkrevende - men vi anså det som viktig for oppgaven. (Jacobsen 2015, 16)

Da vi har valgt å foreta en kvalitativ datainnsamlingsmetode ved bruk av dybdeintervju, vil dette bli en svært tidkrevende prosess. Vi har få respondenter, men vil til gjengjeld få dyp innsikt fra hver av dem. Det at vi kun skal hente inn data fra et par respondenter gjør at vi får et utvalg som ikke nødvendigvis er representativt for hele populasjonen. Vi har valgt å benytte oss av et enkelt case design for å undersøke et fenomen relatert til bedriften LETT. Dette gjør at vi vil møte på generaliseringsproblemer av vår studie (Jacobsen 2015, 100, 131). Det er også svært mye ustrukturert data man samler inn, noe som også må transkriberes ut i fra lydopptak - da vi ikke ønsker å gjøre dette under intervjuene da det vil forstyrre respondentene. Dette vil også føre til at det blir en omfattende prosess å kategorisere dataene (131).

Ved å fokusere oppgaven på empiri, vil det være vanskelig å fange opp all data - og selv om vi har fått inn data vil det ikke representere den fulle virkeligheten av fenomenet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 36)

Vi er ikke erfarne forskere og lagde intervjuguiden selv ut ifra den teorien vi satt med. Det er derfor viktig å huske på at respondentene har ulik bakgrunn, og derfor også ulik kompetanse til å besvare enkelte av spørsmålene. Det er derfor viktig å huske på at det er ikke gitt at respondentene har lest seg like mye opp på de temaene som vi tar for oss i oppgaven.

Det vil også være viktig å holde seg til intervjuguiden, selv om man føler at respondenten forteller mye interessant og samtalen flyter. Om ikke kan man havne i en ond sirkel, hvor man aldri avslutter undersøkelsen (Jacobsen 2015, 132).

Det er også viktig å tenke over om det er visse trekk ved undersøkelsen som kan påvirke resultatet. Vi er som sagt erfarne undersøkere, og kommer nok til å gjøre noen feil. Det er også viktig at vi husker på at respondenten vil oppføre seg etter sin forståelse av undersøkeren (oss). Hvordan vi går kledd, og hvordan vi snakker - vil bidra til å forme resultatene vi får i undersøkelsen. (Jacobsen 2015, 242)

Wiklund og Sheperd sine resultater argumenterte for at det var en sammenheng mellom små bedrifters vekst og entreprenøriell orientering, men derimot ikke om vekst påvirket entreprenøriell orientering eller andre veien. Dette er noe vi må ta i betraktning under våre funn, og være forberedt på at resultatene kan vise noe annet enn forventet. (Wiklund og Sheperd 2007, 367)

Kapittel 4 - Analyse og Drøfting

4.1 Introduksjon

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem data fra spørsmålene vi stilte gjennom intervjuene for å analysere og drøfte. I drøftingen vil vi diskutere hva som kommer frem i de forskjellige faktorene og dimensjonene. Tidligere i oppgaven har vi redegjort og presentert to sentrale teorier for oppgaven.

Blant annet Mintzbergs' teori på organisasjonsstrukturer, hvor han tar for seg fem forskjellige typer strukturer på organisasjoner. For å kunne definere strukturen til LETT har vi tatt utgangspunkt i fem parametere som gjelder for alle strukturene. Disse er *makt og beslutningsmyndighet, kommunikasjon, regler og rutiner, arbeids- og oppgavefordeling*, samt om bedriften er *kompetansekrevende*. Dette har vi gjort for å kunne se hvilken struktur(er) LETT faller innenfor. Parameterne er satt opp av oss, og har blitt valgt ut fra hva som går igjen i alle strukturene. For å gjøre dette mer oversiktlig og lettere å drøfte senere i oppgaven, har vi laget en tabell som tar for seg de nevnte parametere og Mintzberg sine fem strukturer (Vedlegg 1: Strukturtabell).

Vi skal også benytte oss av Lumpkin & Dess sin teori, hvor de tar for seg *entreprenøriell orientering* med fem sentrale dimensjoner. For å kunne komme frem til

hvordan LETT stiller seg i forhold til den *entreprenøriell orienteringen* har vi tatt utgangspunkt i de fem dimensjonene. Disse er; *innovasjonsevne, proaktivitet, risikotaking, konkurranse aggressivitet* og autonomi. Det er viktig å bemerke seg at dette er vår tolkning av de opplysningene og svar vi har fått på de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen 2015, 242).

4.2 Analyse av organisasjonsstruktur

4.2.1 Makt og beslutningsmyndighet

Den første faktoren vi vil se på er hvor makten er plassert i bedriften, hvem som har- og hvordan *beslutningsmyndighet* er fordelt utover alle parter innad.

I spørsmålene var det stor enighet, hvor tre av respondentene (daglig leder, driftssjef og butikkmedarbeider) forklarte at makten var plassert på toppen av hierarkiet, og alle respondentene forklarte at de hadde en *beslutningsmyndighet* i forhold til sine oppgaver. Dette blir bekreftet gjennom utsagn fra daglig leder; “*generelt så taes større beslutninger, større strategiske beslutninger i styret*”, butikkmedarbeider; “*Vi skal jo drive butikken sånn som de sjefene vil at vi skal gjøre det. De som sitter med ordentlig beslutningsmyndighet er vell daglig leder, driftssjef og head of expansion*”, driftssjef; “*sjef*” bak tittelen har til dels *beslutningsmyndighet da*” og fra butikksjef “*...nå tar jeg på en måte mer ansvar for det selv og tar en call på det på om en enten trapper ned litt, så forhører jeg meg ikke alltid*”.

4.2.2 Kommunikasjon

Den andre faktoren vi skal se på er hvordan type *kommunikasjon*, og hvordan kommunikasjonen er i mellom de ulike ledd i bedriften.

I spørsmålene var det stor enighet, hvor tre av respondentene (driftssjef, butikksjef og butikkmedarbeider) forklarte at det var en uformell og flat *kommunikasjon* innad i bedriften. Dette blir bekreftet av respondentene i følgende uttalelser fra driftssjef; “*Ja, ja det vil jeg si. Jeg tror ingen av våre ansatte syns det er noe skummelt å komme til hverken butikksjef, eller meg eller til daglig leder hvis det skulle være noe*”, butikksjef; “*Ehm, jeg vil vel si at vi er fortsatt en ganske liten bedrift fortsatt og det er jo liksom ganske kort avstand mellom de*

forskjellige leddene, ehm”, “*Man føler jo at det er veldig, ja, det er jo veldig lett å ta en telefon og spørre om ting.*”, og butikkmedarbeider; “*Vi har ikke noe ordentlig kontor, så sjefene her bruker jo f.eks filialene som kontor, som gjør at vi får en veldig sånn tett bånd*”

I tillegg til det ovennevnte kom det frem av daglig leder at; “*...mange ansatte som finner sine måter å løse ting på som er mer effektive enn hva vi vet. Slik at det er en begrenset, eller ofte begrenset hvor godt den informasjonen kommer ut*”. At det er begrenset hvor godt informasjon kommer ut, blir bekreftet av driftssjef i uttalelsen; “*...det er så mye små greier og elementer, og beskjeder og ting går hus forbi også*”. At gode løsninger ikke når frem, blir bekreftet av butikksjef; “*hvertfall for min del da så er jeg kanskje litt for dårlig på å kanskje skrive ned de ulike punktene som jeg kommer på og liksom ta det opp når det er mulighet*”.

4.2.3 Regler og rutiner

Den tredje faktoren vi skal se på er hvilke *regler og rutiner* som er i bedriften og hvordan de forholder seg til regelverket og rutiner som er satt.

I spørsmålene var alle respondenter enig i at det var *regler og rutiner* som skal følges. Dette ble bekreftet av daglig leder i uttalelsen; “*...standardiserer vi produktene, størrelsene, det er vår hovedutfordring, at kunden får samme produktet hver gang*” og butikksjef at; “*fått litt mer sånn konkrete oppskrifter*”. Driftssjef uttalte også at; “*...vi prøver å ha så faste rammer og regler og rutiner på ting som mulig...*”.

Videre nevnte respondentene (butikksjef og butikkmedarbeider) blant annet at det var uniformsplikt i filialene. Dette kom frem i sitatet fra butikksjef; “*Nei, den er vel ganske streng tror jeg - du kan ikke ha på deg en egen caps*” og butikkmedarbeider; “*Vi har t-skjorte vi må gå med eller en genser, sånn det er ikke lov, det er jo da, sånne type ting er liksom ikke så strengt*”.

4.2.4 Arbeids- og oppgavefordeling

I den fjerde faktoren skal vi se på hvordan *arbeids- og oppgavefordelingen* er i bedriften. I spørsmålene kom det klart frem at alle respondentene var enig i at det er klar *arbeids- og oppgavefordeling* i bedriften. Dette blir bekreftet av alle gjennom utsagn fra daglig leder; “*butikksjef eller driftssjef er ansvarlig for per i dag 5 butikksjefer, og som hver har ansvar for*

hver sin butikk og sine ansatte som jobber i deres butikk”, driftssjef; “Eeh, vi har daglig leder på toppen. Også har vi meg, som driftssjef. Og det er han og jeg som har noe med driften å gjøre”, butikksjef; “...vi har jo på en måte mine medarbeidere, kjøkkenhjelp, jeg har jo ansvaret for disse personene og driften av butikken”, “Medarbeidere er de som jobber i butikken som skal selge, vaske opp og ordne og fikse”, og butikkmedarbeider; “min oppgave er jo å være med på å få butikken til å gå rundt. Det er veldig sånn at man jobber med en gruppe som man blir godt kjent og foregår som et samarbeidsteam, også har man en sånn ekstra deltid som kan steppe inn en gang i blandt”.

4.2.5 Kompetanse

Den femte faktoren vi skal se på er *kompetanse*, mer spesifikt hvilket krav LETT stiller til *kompetanse*. I spørsmålene var det stor enighet, hvor tre av respondentene (daglig leder, driftssjef og butikkmedarbeider) forklarer at det ikke var noe krav til høyere utdanning. Dette ble bekreftet gjennom sitat fra daglig leder; “*Vi stiller ingen krav til utdanning*”, driftssjef; “*...utdanningsmessig og sånn, så krever det ikke no særlig kompetanse*” og butikkmedarbeider; *du trenger ikke å ha utdannelse for å jobbe her*”.

I forhold til erfaring forklarte butikksjef at han/hun hadde lite erfaring gjennom sitat; “*jeg jo veldig lite erfaring egentlig*”. Driftssjef nevnte at det var en eier i LETT som har bransjeerfaring i sitatet; “*Fjerde mann er en fyr som har veldig veldig mye erfaring, som var med på å ta inn Deli Deluca og 7-eleven og sånt til Norge*”.

Respondentene (driftssjef og butikkmedarbeider) nevner at alle starter på bunnen av hierarkiet som butikkmedarbeider og har en mulighet til å vokse i bedriften. Dette blir bekreftet gjennom sitat fra driftssjef; “*...jeg begynte egentlig som ekstrahjelp ved siden av studiene mine. Eeh, og så ble jeg butikksjef og så ble jeg driftssjef etterhvert sånn at erfaringen min er jo bygget utfra som man har lært som man har gått*” og butikkmedarbeider; “*Man starter fra, starter i butikk, også plukker de deg ut hvis de ser at du er flink eller har lyst på å fortsette i bedriften*”.

4.3 Drøfting av organisasjonsstruktur

Gjennom analysen av de fem faktorene og tabellen med organisasjonsstrukturene, vil vi i slutten av drøftingen kunne se hvilke/hvilken struktur(er) LETT faller innenfor. I tabellen kan det forekomme at LETT kategoriseres innenfor flere strukturer, da de kan ha like eller lignende kjennetegn. Vi vil markere med grønt i tabellen på hvilke/hvilken struktur de faller innenfor (Vedlegg 1: Strukturtabell).

I faktoren *makt- og beslutningsmyndighet* har vi kommet frem til at makten er sentralisert på toppen, men det blir gitt *beslutningsmyndighet* til hver sjefsrolle i bedriften. Alle strukturene har en form for at makten er plassert på toppen, men hvor noen av strukturene har fordelt dette utover hierarkiet. Dette er noe som LETT har gjort ved å gi *beslutningsmyndighet* til ansatte nedover i hierarkiet. I forhold til tabellen passer dette inn med strukturene *maskinbyråkratiet*, *adhokratiet* og det *profesjonelle byråkrati*.

I faktoren *kommunikasjon* har vi kommet frem til at det er en uformell og flat *kommunikasjon*, hvor det lavere organ har lett for å snakke med det øvre, men at det er noen hull i *kommunikasjonen*. Det er mye informasjon, blant annet beskjeder som ikke når frem, som for eksempel løsninger som kan bidra til effektivisering. I forhold til tabellen passer dette inn med *maskinbyråkratiet* ettersom det er god kommunikasjon mellom alle ledd, men ledelsen er vanskelig å kommunisere med. *Adhokratiet* for det er generelt god kommunikasjon horisontalt, og en kan si at hver filial jobber som et team hvor det er god kommunikasjon seg imellom. Innenfor “den enkle strukturen”, er det i hovedsak kun et markant kjennetegn med at det er en uformell kommunikasjon i bedriften.

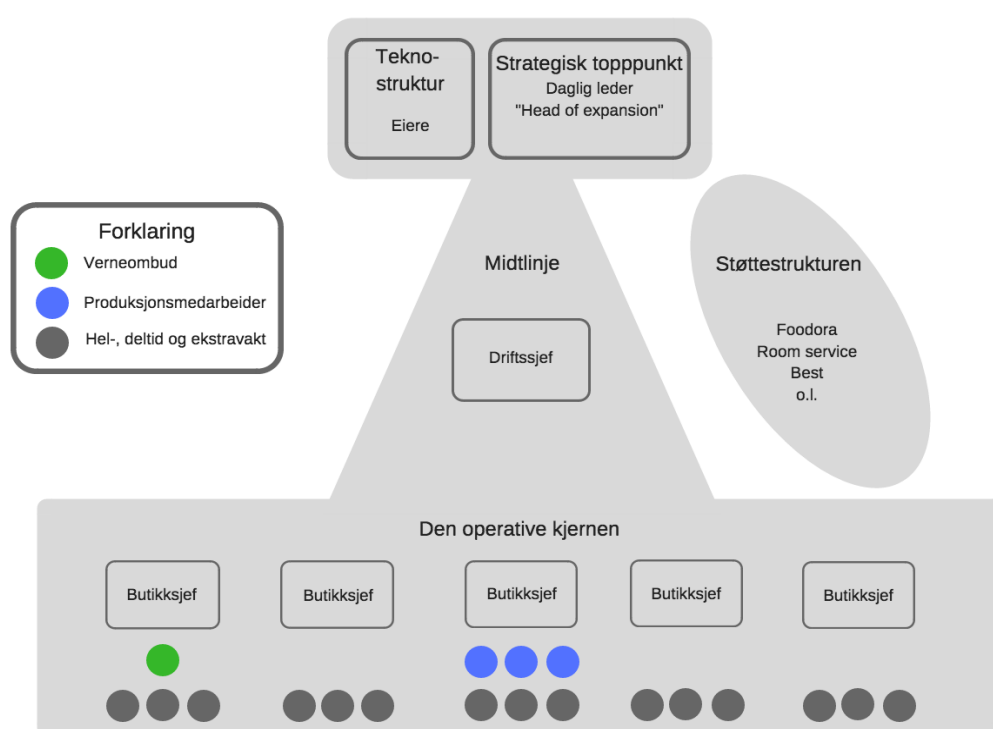
I faktoren *regler og rutiner* har vi kommet frem til at LETT har et sett med regler og rutiner som de ansatte skal følge. Hovedfokuset er på standardisering av produkter og uniformsplikt. Reglene som er satt blir ikke oppfattet av det lavere organ som strenge regler, men de følger regelverket som er satt. I forhold til tabellen passer dette inn med *maskinbyråkratiet*, da det er forhåndsbestemte regler de ansatte skal følge og *det profesjonelle byråkratiet*, da det er en grad av frihet i hvordan en skal utføre oppgaver, men det må være i tråd med regelverket.

I faktoren *arbeids- og oppgavefordeling* har vi kommet frem til at det er en klar fordeling til hver rolle i bedriften, hvor daglig leder og driftssjef tar hånd om/har fokus på driften. Butikksjefene har ansvar for sin filial og ansatte. Butikkmedarbeiderne har ansvar for

å selge, vaske og bidra til at det går rundt. I forhold til tabellen passer dette inn med *maskinbyråkratiet*, ettersom det er en skarp arbeidsfordeling (Vedlegg 1: Strukturtabell). De har i tillegg et lite ledeshierarki som tilsier at de faller innenfor *den enkle strukturen*.

I faktoren *kompetansekrevende* har vi kommet frem til at det blir ikke stilt noe krav til høyere utdanning og i forhold til erfaring kan vi ikke si med sikkerhet hvilket krav som blir stilt, men det blir stilt et krav om at en må starte på bunn av hierarkiet for å kunne få en høyere stilling. I forhold til tabellen passer dette inn med *den enkle strukturen*, *maskinbyråkratiet* og *den divisjonaliserte strukturen* hvor det er en lav til middels grad av *kompetanse* som kreves, men dette varierer i forhold til hvor i organisasjonen man befinner seg. Hovedargumentet for disse strukturene er at det eksisterer et behov for mer *kompetanse* og erfaring desto lengre opp i hierarkiet en beveger seg, noe som også bekreftes av LETT. I tabellen kan vi nå se hvilke strukturer LETT faller innenfor, se (Vedlegg 1: Strukturtabell). Det første vi ser er at alle faktorene er markert i *maskinbyråkratiet*. Videre har de oppfylt andre faktorer på alle strukturene, men det er *den enkle strukturen* og *adhokratiet* som er av verdi til å se videre på. Vi kan utelukke *det profesjonelle byråkratiet*, da fordelt *beslutningsmyndighet* nedover i hierarkiet er den eneste faktoren som ble oppfylt. LETT har også forhåndsbestemte regler de ansatte skal følge. Vi kan også utelukke *den divisjonalisert strukturen*, da strukturen gjelder for svært store organisasjoner med mange selvstendige avdelinger.

Tabellen gir oss oversikt over hvilken organisasjonsstruktur(er) de faller innenfor, men gir ikke et klart overblikk om hvordan organisasjonen er satt opp i forhold til de fem byggesteinene som nevnt tidligere. Vi kan med dette si at LETT har en blanding av flere av Mintzbergs' definisjon av strukturer. Ved hjelp av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom teori og datainnsamling er det nå mulig for oss å kunne fremstille et organisasjonskart for LETT. Dette gjør vi ved hjelp av Mintzbergs' fem byggesteiner og hans redegjørelse for de fem ulike organisasjonsstrukturene. For å gjøre det lettere å forstå, har vi valgt å illustrere dette visuelt ved å tegne strukturen vi nå har kommet frem til;



Figur 3. Organisasjonsstrukturen til LETT . Laget av oss.

Av organisasjonskartet ser vi en struktur satt sammen av de fem byggesteinene utviklet av Mintzberg. Ved første øyekast ligner denne mest på *maskinbyråkratiet*, men det er mindre i form av størrelse - og er derfor også en videreutvikling av *den enkle strukturen*. Det foreligger også en *adhokratisk* tilnærming på bakgrunn av en mer uformell kommunikasjon og at hver filial ansees som et samarbeidsteam som sammen løser oppgaver. Selskapet er enda ikke stort nok til å ha en egen *teknostruktur* med ansatte, og denne avdelingen er derfor plassert i det *strategiske toppunktet* sammen med styret og daglig leder. I *midtlinjen* finner vi driftssjef som er leder og ansvarlig for butikksjefene i *den operative kjernen*, og fungerer som bindeledd

mellom ledelsen og butikkene. Verneombudet er også et bindeledd, men ikke på lik linje med driftssjef - da denne stillingen går utenfor de autoritære grensene. Butikksjefene har ansvar for hver sin filial og sine ansatte, men må drive butikken slik *det strategiske toppunkt* har standardisert at det skal gjøres. LETT er også avhengig av en *støttestruktur*, og her finner vi tjenester for matlevering til privatpersoner og bedrifter. Dette gjøres gjennom “Foodora”, “Room Service” og “Best”. De ansatte her er ikke direkte ansatt av LETT, og brukes bare ved behov.

4.4 Analyse av Entreprenøriell orientering

4.4.1 Innovasjonsevne

For å finne ut hvordan LETT sitt forhold til *innovasjonsevne* er, startet vi med å stille spørsmål rundt deres engasjement i henhold til kreativitet og eksperimentering - og om det kommer noe nytt ut av det.

Under intervjuet med daglig leder blir det fortalt at ledelsen oppfordrer, tilrettelegger og engasjerer til nye ideer. Daglig leder mener derimot også at engasjementet ikke nødvendigvis ligger hos de ansatte da det blir fortalt at; *“Vi appellerer til å få innspill, mens vi opplever at det ofte må dyttes på de ansatte for å få de innspillene.”* Det er tydelig at respondentene er enige i at LETT engasjerer og oppfordrer til innovasjon. Dette fordi alle nevner at det har blitt gjennomført “workshop”, hvor ledelsen i LETT oppfordrer ansatte til å komme med ideer. Daglig leder bekrefter oppfordringen, da det blir fortalt; *“og da hadde vi hele LETT her på en workshop en hel kveld hvor alle kastet ball med idéer og vi fikk veldig mye innspill”*. Daglig leder forklarer også at det har blitt gjennomført testing av produkter hvor de ansatte i “workshopen” er med på å ta avgjørelser om produktet skal brukes. Dette bekrefter også distriktssjef; *“Eh, vi har mye workshops hvor vi tester ut ting, både bare meg og daglig leder, men nå har vi også begynt å ha workshops med alle de ansatte”*. Deretter nevner daglig leder at; *“da kom altså idéen fra en av de ansatte om teriyakisaus”*.

Når det gjelder anstrengelse på LETT sine vegne, mot å finne muligheter og løsninger svarte daglig leder at; *“Vi har et ark på bakrommet som sier at vi appellerer til den type henvendelser. Vi har en postkasse på hver filial hvor ansatte kan putte idéer oppi”*. Driftssjef bekrefter dette ved å fortelle; *“vi har enten sånne postkasser hvor man kan legge lapper. Eller*

så har vi et internt kommunikasjonsprogram. Eh, og det er på en måte det vi har oppfordret til. At man sender en melding, til meg og til daglig leder med idéen sin". Daglig leder forteller at meningen med postkassen er at ansatte skal skrive ned og legge idéer i postkassen. Dette nevnte ikke butikksjef, hvor vi da spurte om det, og han svarte "*Postkasse? Nei, det har vi ikke. Men det kunne vært lurt*".

For å få ansatte til å engasjere seg i å finne nye muligheter og løsninger forteller daglig leder at; "*vi oppfordrer til å komme med innspill til forbedringer. Slik at vi har en pris til den ansatte årlig som kommer opp med det beste tipset*". Dette bekrefter driftssjef ved å si; "*hvis de har en god idé som de mener kan kutte kostnader ved å gjennomføre, så blir man belønnet med en bonus, eh, som på en måte, ja skal motivere de ansatte til å hele tiden prøve å tenke ut hvordan vi kan gjøre ting annerledes for å være smartere med det vi driver med da.*" Denne bonusen har ikke blitt tydelig nok forklart til de ansatte ettersom at butikksjef og butikkmedarbeider var usikre i klarheten av hvordan det fungerte.

4.4.2 Proaktivitet

For å komme frem til hvordan LETT er innenfor *proaktivitet* har vi stilt spørsmål om deres vilje til å søke etter muligheter i markedet, evne til å handle før konkurrenter, forstå kunders framtidige behov og endring i etterspørsel.

I forhold til søken etter muligheter i markedet er alle respondentene enige i at LETT ser eventuelle muligheter ved å se på trender. Dette bekrefter daglig leder, da det blir fortalt; "*Der følger vi mye med på hva som skjer i utlandet. Nordmenn ligger på bak-fronten et stykke bak mange andre. Så vi prøver å tilpasse oss og ligge eh, være "frontiers" i vår bransje i Norge*", og "*...vi følger med på internasjonale mattrender*". Dette tyder også på at daglig leder forstår seg på kunders behov. Driftssjef sier seg enig i at de er gode på å følge med på trender, og legger til at; "*vi holder oss oppdatert på hva slags type ting som kommer, hva som blir populært*". Butikkmedarbeider og butikksjef er enig i denne påstanden og forteller at ledelsen har fokus på å følge med på trender, men butikkmedarbeider legger til at; "*...det virker som om daglig leder på en måte er veldig opptatt av dette med trender og hva som er inn i sånn f.eks sjekke USA.*"

I spørsmålet om LETT forstår kunders framtidige behov er det kun daglig leder som har uttalt seg i forhold til spørsmålet, hvor daglig leder forteller; "*Slik at det er mye ting som*

skjer i L.A i dag, som ikke kan introduseres i Norge før om kanskje 10 år fordi nordmenn ikke er mentalt klare for det”, men butikkmedarbeider nevner i et annet spørsmål at; “BEST som er veldig inn nå, som er sånn transport, sånn som transporterer mat eller varer. Også har vi foodora og roomservice og alt det der, som er ganske nytt”. Dette kan tyde på at daglig leder er oppdatert og vet hva etterspørselen og tilbudet i markedet er.

I spørsmålet om LETT har vært først på markedet med et produkt eller tjeneste var det respondentene daglig leder og driftssjef vi fikk svar fra. Der daglig leder forteller; *“Vi har naturlig smakstilsatt vann..., ... ferske kokosnøtter som vi åpner foran kunden”,* og driftssjef forteller; *“...sjoko drikken” som jeg tror ingen andre har, som vi lager selv”.*

4.4.3 Risikotakning

For å komme frem til hvordan LETT forholder seg til *risikotakning*, stilte vi spørsmål om hvordan de forholder seg til muligheter og investeringer hvor utfallet er usikkert.

I forhold til muligheter forteller daglig leder at; *“...vi står ovenfor muligheter veldig ofte. Hele tiden.”*, og *“...vi griper de vi har troen på. Så, vi går nok ikke til grensen til hva mange vil kalle dumdristighet.”*. Gjennom uttalelsen til daglig leder er det ikke mangel på muligheter og griper de mulighetene de har troen på. Driftssjef forteller at; *“...vi er også tøffere i form av at vi tør å takke ja til lokaler som vi kanskje ikke egentlig har helt råd til, men som vi bare krysser fingrene og håper at omsetningen blir bra nok.”*. Dette tyder på at, i forhold til før, tør de å satse mer på muligheter med usikkert utfall. Dette kommer frem igjen i et sitat fra driftssjef, hvor det er snakk om *finansiell risiko* er involvert, hvor LETT må investere ressurser for å kunne vokse; *“...nå tar vi mer og mer risikoer, vi skal jo åpne i Stockholm. Det aner vi ikke hvordan kommer til å gå, vi håper det kommer til å gå bra”*.

Det kommer ikke like godt frem i en uttalelse fra butikkmedarbeider som forteller at; *“De er veldig opptatt av stabilitet og sånt, føler jeg da. Vi skal åpne i sverige nå, og det er jo en ganske stor, det er jo litt risky på en måte. og det gjør de jo, de tar ikke sjanse hvis de er usikre på om de kan tjene på det, det gjør de ikke, de er veldig opptatt av penger.”*. Fra denne uttalelsen kommer det frem at de ikke tør å ta muligheter hvor utfallet ikke er økonomisk sikkert for inntjening. I en uttalelse fra daglig leder kommer det frem en årsak til at dette er tilfelle i sitatet; *“...vi har jo vært litt tvunget til å safe - fordi å ta en stor risiko kan jo gjøre sånn at hele bedriften går sønder.”*

4.4.4 Konkurransen aggressivitet

Underveis i denne analysen vil det være viktig for oss å kunne vise til eksempler hvor LETT har utfordret konkurransearenaen, og hvilken vilje de viser til å utfordre eksisterende aktører for å styrke, etablere eller forsterke sin egen posisjon.

I forhold til hvor de ønsker å posisjonere seg blant konkurrentene, forteller daglig leder at; *“Ja, vi sier da bare vi synes det er veldig bra at det kommer flere gode alternativer men vi må være best så vi må gi en bedre kundeopplevelse og et bedre produkt enn konkurrentene våre”*, noe som også blir bekreftet av driftssjef som sier at; *“Vi er jo avhengig av å prøve å alltid på en måte ligge foran andre aktører”*. Butikkmedarbeider bekrefter også dette målet om å ligge foran konkurrentene; *“De prøver å gjøre det, men noen ganger kanskje det heller skulle prøve å gjøre det vi driver med enda bedre, enn å få veldig mange andre småting”*. Dette kan tolkes som at ledelsen ønsker å ligge foran andre aktører i Oslo, gjerne gjennom å følge med på mattrender i utlandet. Butikkmedarbeider mener derimot at det noen ganger heller bør fokuseres på å forbedre eksisterende produkter, fremfor å inkludere nye. Driftssjef forteller oss underveis i intervjuet at de ikke prøver å ta forhastede beslutninger om å innføre et nytt produkt for å holde tritt med markedet; *“Vi prøver å ikke la oss skremme, eh. Og vi prøver å ikke ta forhastede valg dersom noen gjør noe kjempekult, at vi skal bare gjøre noe det samme - også har man egentlig ikke helt tenkt gjennom hvorfor vi gjør det eller om det vil være i det hele tatt gunstig for bedriften da”*.

Et annet spørsmål vi også behøver svar på, er om LETT er villig til å konkurrere med eksisterende aktører for å etablere, styrke eller opprettholde sin egen posisjon. Daglig leder forteller oss at de bør ligge i geografisk nærhet til et substitutt for samme behov; *“det er også mc donalds kunden som ender opp der, men hvis vi ligger vegg i vegg kanskje heller ender opp hos oss.”*. For å kunne kapre kunder, på dette grunnlaget kan det tenkes at LETT konkurrerer med eksisterende aktører for å styrke sin egen posisjon. Et annet eksempel blir også uttrykt av butikksjef; *“Men det er jo helt klart spennende, bare med Narvesen nå som har begynt med, vi har jo sånn 15kr kaffe før kl 11.00. Så de begynte jo nå nylig med 20kr gjennom hele dagen. Eh, det er jo på en måte litt kult, når det har en effekt.”* Butikksjefen viser også en høy grad av *konkurransen aggressivitet* da det gjelder å konkurrere om kundene, hvor det blir fortalt; *“Ja det er jo døds kult. Jeg tror vi er ganske lystne, jeg er hvertfall dødslysten på å få Joe and the juice til å gå konkurs. hehe”*, *“Så der jo kult å, jeg synes det er kult å krige litt.”*. Dette tilbudet om kaffe blir også bekreftet av butikkmedarbeider i en annen

filial, men kommenterer i motsetning at; *“Det er alltid et lite mål om å utkonkurrere noen, men jeg tror ikke det er det som er hovedmålet.”*, *“Hvis de skulle utkonkurrere noen så måtte de jo gjort det mye mer, da måtte de ordentlig satset på det.”*

4.4.5 Autonomi

I den femte dimensjonen *autonomi*, ønsker vi å få svar på om man er ansvarlig for egne arbeidsoppgaver - og har man friheten til å velge hvordan de skal utføres uten direkte tilsyn?

Under spørsmålene om *autonomi* får vi vite fra daglig leder; *“men vi gir også frihet. Og der har vi opplevd at vi har utviklet oss veldig mye, i forhold til å bli mer effektive. Fordi vi henter opp smarte løsninger eeh hver enkelt ansatt har funnet.”*. Det kan virke som at formålet med å gi frihet til de ansatte, er for å få frem gode idéer for effektivisering, dette blir også bekreftet av daglig leder senere i intervjuet; *“Og så blir det på en måte en avstemning, veldig uoffisiell avstemning på kjøkkenet med de som er på jobb.”*. De ansatte får delvis være med på videreutvikling av idéen og lansering, i form av at det er en felles avstemning med de som er på jobb i tidspunktet. Driftssjef sier seg også enig i at de ansattes idéer er viktig; *“og det er vi helt avhengig av at de ansatte er med på. Slik at de kan lansere sin egen idé, og at den på en måte kommer til live - er bare kjempepositivt for oss.”*. Butikkmedarbeider har derimot et annet syn på spørsmålet om de ansatte får være med på prosessen videre etter at man har presentert en idé; *“Nei, da sier du det der. Også skriver de ned, og fikser de resten.”*

Under spørsmålene for å få en indikasjon på om de ansatte har frihet til å utføre oppgavene slik de selv ønsker, forteller daglig leder om et eksempel da han tilfeldigvis observerte at en ansatt rev kylling på sin egen måte. Denne metoden viste seg å spare selskapet for 250 000 kr i året, da dette effektiviserte arbeidsprosessen drastisk. Dette tilsier at de ansatte i produksjonsavdelingen gis en viss form for frihet, da de selv kan bestemme hvordan de skal løse enkelte oppgaver. Det er derimot mer tilfeldig at akkurat denne idéen kom til live, og kunne adopteres som en standard i LETT. Ledelsen ser derimot viktigheten av slike idéer, og prøver å tilrettelegge for at de ansatte skal komme opp med enda flere slike bidrag. Driftssjef bekrefter også denne beslutningsmyndigheten blant de ansatte er; *“Eeh, daglig leder har beslutningsmyndighet, eller... alle har beslutningsmyndighet overfor sine områder.”* Butikksjef sier derimot at; *“Nei mine oppgaver er jo på en måte, jeg gjør på en måte finishen på ting.”* Det kan gi oss en antydning på at han ikke stoler fullt på de ansatte,

og må se over arbeidet de har gjort. Han sier videre at; *“Medarbeidere er de som jobber i butikken bare og har selge, vaske opp og ordne og fikse.”*

Alle utsagn hittil, om frihet og beslutningsmyndighet blir definert av butikkmedarbeider; *“F.eks å juice alle disse juicene. Så det er vel sånne småting som man kan bestemme selv, men det er jo på en måte. Vi skal jo drive butikken sånn som de sjefene vil at vi skal gjøre det.”*

4.5 Hvordan påvirker strukturen den entreprenørielle orienteringen

4.5.1 Innovasjonsevne

Innovasjonsevne innebærer kreativitet og eksperimentering som kan resultere i produkter og tjenester som er nye, eller teknologiske prosesser som er forbedret (Dess og Lumpkin 2005, 150). Det kan refereres til hvor mye en bedrift anstrenger seg til å finne nye muligheter og løsninger, men da må bedriften kunne avvike fra eksisterende teknologi, praksis og venture (150).

Da bedriften har implementert en såkalt “workshop” for å få innspill fra de ansatte, kan vi si at det finnes en form for engasjement fra ledelsen mot kreativitet. Vi kan også si at de engasjerer seg i eksperimenter, da det er nevnt at det har blitt gjort testing av produkter hvor ansatte er med på avgjørelsen om produktet skal brukes eller ikke. Ved bruk av “workshop” blir det fortalt at ideer fra ansatte har blitt fremlagt, og tatt i bruk i butikken, noe som betyr at det kommer noe nytt ut av ideene som blir fremlagt. Ledelsen har også tilrettelagt med en postkasse/hylle som de ansatte kan bruke for legge igjen forslag til ideer, hvor den beste idéen eller det beste forslaget får en økonomisk bonus.

Dette tolker vi som at LETT anstrenger seg relativt mye for å få frem nye muligheter og løsninger. Men selv om styret i LETT både anstrenger og engasjerer seg blir det også påpekt at verktøyene som blir tilrettelagt ikke blir tatt i bruk og at den økonomiske premien ved beste løsning/ide ikke er informert. Dette viser tegn til at strukturen ikke har en optimal kommunikasjon og at verktøyene ikke er tilrettelagt riktig. Dette er noe som kan forekomme i organisasjonsstrukturen *maskinbyråkratiet* da ledelsen ikke alltid er like lett å få kontakt med. Det kommer i tillegg frem at LETT har en uformell *kommunikasjon* som kjennetegner den

enkle strukturen. Vi tror også at strukturen kan ha en påvirkning på *innovasjonsevnen*, da de *reglene og rutine* fører til at frihet er minimal. Ved å ha lite frihet kan det føre til at arbeidsoppgaver blir standardisert, og det blir lite rom for å være kreativ. Dette er også noe som kjennetegner *maskinbyråkratiet*, at man har arbeidsoppgaver som etterhvert blir repetitive og standardiserte.

4.5.2 Proaktivitet

Teorien innenfor *proaktivitet* tilsier at en bedrift må kunne se kunders framtidige behov, se trender i markedet og forutse endringer i etterspørsel eller nye problemer som kan føre til nye prosjekter/muligheter, som kan være risikofylte (Dess og Lumpkin 2005, 150). Dette kan skape en effekt som kalles for pionérfordeler, som igjen kan bli brukt for å skape konkurransefortrinn (150; Vangkilde 2006, 5)

I uttalelsene fra respondentene, følger LETT med på hva som blir populært i markedet og at ledelsen har et stort fokus når det kommer til trender, ikke bare i Norge, men internasjonalt i tillegg. Ved at LETT følger med på trender, kan det gi en antydning på at de prøver å se muligheter i markedet. Det kan tolkes som at ledelsen er de som står for valg av hvilke trender de skal fokusere på, hvor det lavere organ mulig har mindre *beslutningsmyndighet* i avgjørelsene. Ved at det er ledelsen som sitter med denne myndigheten, er dette et kjennetegn ved organisasjonsstrukturen *maskinbyråkratiet*, hvor den formelle kjeden av autoritet blir fulgt. Reglementet om standardisering, kan mulig påvirke hvordan hver filial kan tilpasse seg sitt marked og lokale trender. Det blir fortalt at det ikke er alle mattrender, som vil passe for det norske markedet, fordi nordmenn ikke er mentalt klar for det. Ifølge daglig leder henger nordmenn på “bak-fronten” og det som skjer i andre land kan ta “ti år” før det kan introduseres i Norge.

Det kommer også frem fra butikkmedarbeider at de bruker “Foodora”, “RoomService” og “BEST” for å transportere mat til kunden, da det er populært. Dette mener vi betyr at ledelsen i LETT forstår seg på kunder sitt nåværende og fremtidige behov ved å forstå og ta i bruk trender. Vi tolker også at de kan ha bidratt til trender selv, da de mener at de har vært først ute med forskjellige produkter. Vi kan si at LETT er en bedrift som ser kunders framtidige behov, da de følger med på mattrender og iverksetter prosesser for en bedre kundeopplevelse. Ved å samarbeide med de ulike bedriftene som leverer mat vil det

bedre kundeopplevelsen og konkurransefortrinnet vil bli styrket, men da vi tolker at de ikke har kommet først ut med et produkt som er unikt nok for kunden, har fenomenet pionérfordeler ikke blitt skapt. Det betyr at de for eksempel ikke kan pris legge produkter for maksimal fortjeneste, da produktene ikke er unike nok. Det kan virke som i forhold til *arbeidsfordelingen* er det ledelsen som står for mye av ansvaret for *proaktiviteten*. Det kan hende at det lavere organ føler at de ikke blir hørt, for eksempel ved at idé-postkassen blir brukt til noe annet enn det den skal. *Proaktiviteten* blir påvirket på samme måte som *innovasjonsevnen* ved at ledelsen ikke alltid er like lett å kontakt med. Dette tolker vi som at kommunikasjonen påvirker proaktiviteten. Kompetansekravet som blir stilt til de ansatte kan være en årsak til at ledelsen føler at det kommer få forslag. Hvis det var et høyere krav til *kompetanse* kan det hende at flere av de ansatte ville legge frem forslag, da de føler seg sikrere på idéen, på bakgrunn av den kompetansen de innehar. Kjennetegnet for kompetansekravet innenfor *maskinbyråkratiet* er at det er en lav grad.

4.5.3 Risikotakning

Innenfor teorien om *risikotakning* har vi kommet frem til at det handler om å satse dristig på muligheter som er tilstede, uten å vite utfallet (Dess og Lumpkin 2005, 152). Da Dess og Lumpkin har kategorisert *risikotakning* i tre typer må vi se hvilken av disse de faller innenfor.

I følge respondentene oppstår det muligheter ofte, men ledelsen LETT handler bare ut ifra de man har troen på. Bedrifter har og skal handle uten å vite utfallet, men føler selv at de er tvunget til å velge det sikreste scenarioet. Et eksempel hvor de har tatt en sjanse uten å vite utfallet, er åpningen av en ny filial i Stockholm, Sverige. Vi vet ikke om de har utviklet noen form for scenarie av utfallet, men med tanke på at noen av respondentene har forklart at ledelsen ikke tar sjanser med mindre de vet at det gagnar LETT økonomisk, tar vi utgangspunkt i at de har et bilde av utfallet. Dette kan virke som at det er ledelsen som har *makt og beslutningsmyndighet*, da det er de som tar avgjørelser om å ta risikofylte avgjørelser. Med tanke på de tre risikotakningene har LETT oppfylt alle, ved å satse på å åpne en filial i Sverige. Lumpkin og Dess snakker om viktigheten av å undersøke muligheter og alternativer, og at man ikke skal gamble, men heller minimere risikoen og fortsatt handle. Dette har LETT gjort i flere anledninger, og vi kan utfra dette si at LETT er risikotakende, og har en relativ god balanse ut ifra sjansene de har tatt. Dette tror vi strukturen har vært med å

påvirke, fordi ledelsen har myndighet til å ta beslutninger uten å kommunisere nedover i strukturen, da de i lavere organ ikke har den kompetansen som kreves for å ta slike valg. Dette er et kjennetegn ved strukturen *maskinbyråkratiet*. Ved å ha makten og beslutningsmyndigheten sentralisert på toppen tror vi det vil ha en påvirkning på hvor raskt og effektivt man kan ta risikofylte valg.

4.4.4 Konkurransen aggressivitet

I den fjerde dimensjonen fokuserer vi på konkurransearenaen, og i hvilken grad LETT er villig til å utfordre konkurrentene. Det blir gjort enten ved å styrke sin eksisterende posisjon, utkonkurrere andre aktører eller for å kunne etablere seg i et nytt marked. Dette kan gjøres ved å enten utfordre konkurrentene i en prisrig, eller gjennom å kopiere hva andre gjør - som å følge med på trender. (Dess og Lumpkin 2005, 150-1)

I analysen fant vi ut at ledelsen ønsker å være bedre enn konkurrentene ved å alltid ligge litt foran. De sier derimot også at det er sunt med konkurranse, da dette kan styrke deres egen posisjon. Dette tolker vi som at de er bevisst over sin egen posisjon i markedet, og er klar over viktigheten av å følge med på hva konkurrentene driver med. Lengre ned i hierarkiet ser vi at engasjementet for å følge med på trender ikke er like positivt. Det kan til tider oppleves som for mye fokus på lansering av nye produkter, fremfor å forbedre eksisterende - ifølge butikkmedarbeider. Dette er noe som også argumenteres for av driftssjef, at de ikke prøver å kopiere andre med en gang konkurrenten igangsetter noe "*kult*".

Vi tolker dette som at LETT generelt viser et tydelig engasjement på konkurransearenaen. Både fra daglig leder, butikksjef og butikkmedarbeider blir det uttrykt argumenter som oppfyller Lumpkin og Dess sine krav for å kunne kategoriseres som *konkurranse aggressive*. Dette gjennom eksempelet hvor de senket prisene på kaffe for å konkurrere med andre tilbydere i nærområdet. Eller da de strategisk plasserte seg i geografisk nærhet til McDonald's, i et håp om å få flere kunder. Dette viser til at makten igjen er sentralisert på toppen, da det er ledelsen som tar en avgjørelse om plassering og om prisen på kaffen skal settes ned eller ikke - ved at ledelsen inneholder kompetanse-dyktige mennesker. Man kan også si at makten blir i noe grad fordelt, da det med å sette ned prisen på kaffen ble gjort i samarbeid med butikksjefen i den ene filialen. Dette kjennetegner igjen *maskinbyråkratiet*, hvor den formelle kjeden av autoritet følges. Ved at *regler og rutiner* er standardisert kan det påvirke *konkurranse aggressiviteten*. Dette mener vi fordi alle filialene

er plassert på ulike geografiske områder, med ulike konkurrenter. At konkurrenten til den ene filialen er Narvesen, og derfor settes prisen på kaffe ned, trenger ikke å samsvare hos en annen filial. Det er derimot viktig å nevne at ledelsen også ser viktigheten av at det er en sunn konkurransearena, da daglig leder blant annet har hatt møter med ulike aktører - for å sammen bli bedre. Totalt sett tolker vi det som at LETT er villig til å konkurrere i markedet, men at oppfattelsen av begrepet er ulik gjennom leddene i organisasjonen.

4.5.4 Autonomi

Som beskrevet tidligere i oppgaven handler *autonomi* om individets eller gruppens frihet til å ta egne beslutninger og valg – gjerne i form av hvordan man løser en oppgave. Lumpkin og Dess definerer *autonomi* som; “Uavhengig handling av en person eller et team med sikte på å frembringe et forretningskonsept eller en visjon og bli med på gjennomførelsen av arbeidet” (Dess og Lumpkin 2005, 149, egen oversettelse) – noe som gjerne kan være utfallet av å ha god *autonomi*. Vi ønsket også å finne svar på om de ansatte har evnen til å bringe fram idéer, og om de blir tatt med på gjennomførelsen av disse.

Det er oppskrifter som må følges hver gang man skal lage et produkt, og det er derfor ikke mye rom for kunstnerisk frihet. Disse forholdene gjør det vanskelig for det kreative miljøet og reduserer *autonomien* i LETT. Her kan vi også trekke koblinger til strukturen, i form av *regler, rutiner* og standardiserte arbeidsoppgaver i *den operative kjernen*. Det er enkle, repetitive rutiner som gjennomføres daglig - som man ikke trenger høy *kompetanse* for å gjennomføre. Det er også en skarp arbeidsfordeling i de ulike leddene av bedriften, da alle vet hvem som skal gjøre hva. De nevnte elementene er alle kjennetegn ved organisasjonsstrukturen *maskinbyråkratiet*.

Det er derimot et engasjement fra ledelsen, hvor de forsøker å gi en form for frihet til de ansatte, i enkelte arbeidsoppgaver har man mulighet til å velge selv hvordan den skal utføres. Dette kommer blant annet gjennom i eksempelet hvor en produksjonsarbeider rev kylling på en mer effektiv måte. Dette er noe som er et kjennetegn i organisasjonsstrukturen *adhokratiet*.

Det vi har kommet frem til er at det foreligger en viss *beslutningsmyndighet* gjennom alle ledd i bedriften, men til syvende og sist er det ”sjefene” som har det overordnede ansvaret. Det er viktig at *autonomien* er i balanse, og at man ikke fordeler for mye frihet nedover i hierarkiet - da for lite tilsyn kan føre til ineffektivitet. I LETT er den overordnede

beslutningsmyndigheten sentralisert på toppen, noe som balanserer *autonomien*. Dersom strukturen hadde hatt en sterkere *adhokratisk* tilnærming, kunne man endt opp med *autonomi* i ubalanse. Vi anser det som en styrke, at den endelige *beslutningsmyndigheten* er sentralisert på toppen, men samtidig fordelt nedover hierarkiet. Som igjen er et kjennetegn ved *maskinbyråkratiet*.

Kapittel 5 - Konklusjon og anbefalinger

5.1 Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å se nærmere på to temaer som vi mener er relevant innenfor det norske næringslivet. Det har vært en omfattende prosess hvor vi mange ganger var usikre om vi hadde bitt over mer enn det vi kunne spise. Utgangspunktet for oppgaven var å se hvilken organisasjonsstruktur LETT har og hvorfor den påvirker *den entreprenørielle orienteringen*. For å kunne besvare nettopp dette har vi tatt for oss en mindre bedrift som har opplevd en stor grad av vekst over et kort tidsspenn, og valget landet derfor på bedriften LETT.

Gjennom teori og analyse av bedriften kom vi frem til at LETT har organisasjonsstrukturen *maskinbyråkratiet*, men også elementer fra andre strukturer. Dette gjorde vi ved hjelp av parameterne vi valgte ut tidligere i oppgaven (*makt og beslutningsmyndighet, kommunikasjon, regler og rutiner, arbeids- og oppgavefordeling og kompetansekrevene*). De to strukturene LETT også har elementer fra er *den enkle strukturen* og *adhokratiet*. Dette tror vi skyldes at det er svært mange bedrifter som faller innenfor *den enkle strukturen* i en oppstartsfase. De er også innenfor *adhokratiet*, da de forsøker å fordele makt og ha en flat struktur - noe som også fremmer innovasjonsevnen.

I vår forskning har vi kommet frem til at dimensjonene blir påvirket, noen mer enn andre. Vi har valgt å bruke parameterne i strukturen for å se om de påvirker dimensjonene i LETT sin *entreprenørielle orientering*. Dette for å få et totalbilde av hvorfor organisasjonsstrukturen påvirker den entreprenørielle orienteringen.

I parameteret *makt og beslutningsmyndighet* har vi funnet ut at det påvirker alle dimensjonene. Dette tilsier at *makt og beslutningsmyndighet* i denne strukturen påvirker den

entreprenørielle orientering. Når det gjelder *kommunikasjon*, ser vi positive og negative påvirkninger i dimensjonene *proaktivitet* og *innovasjonsevne*. Under *reglene og rutinene* til LETT sin struktur ser vi koblinger til dimensjonene; *innovasjonsevne*, *proaktivitet*, *konkurrans aggressivitet* og *autonomien*. I forhold til *arbeids- og oppgavefordeling* blir *innovasjonsevnen*, *proaktivitet*, *konkurrans aggressivitet* og *autonomi* påvirket av strukturen. Ved at kompetanse ikke er et krav til bunnen av hierarkiet ser vi at *kompetansekrav* påvirker *proaktivitet*, *risikotakning*, *konkurrans aggressivitet* og *autonomi*.

I sin helhet kan vi konkludere med at strukturen til LETT har en form for påvirkning på *entreprenøriell orientering*. Det er vanskelig å fastslå ene og alene i hvilken grad hvorfor strukturen påvirker *den entreprenørielle orientering*. Men, ut ifra de dataene vi har kommet frem til ser vi at flere av parameterne vi brukte for å definere strukturen har en påvirkning på *den entreprenørielle orientering*.

5.1 Anbefaling til videre forskning

Gjennom denne oppgaven har vi fått mye innsikt i et bestemt case, og for vår oppgave var dette tilstrekkelig nok - ettersom vi ønsket å fokusere på en bedrift. Vår anbefaling til videre forskning kan være å undersøke samme fenomen, med eventuelle samme parametere, gjerne også i større organisasjoner. Dette gjør at man ved en senere anledning kan sammenligne flere ulike case, og man kan da fokusere på ulikheter mellom casene.

Det vi derimot kan anbefale å gjøre annerledes, ved en bachelorgrad, er å vie et større fokus til et hovedtema. Dette opplevde vi til tider at var vanskelig, da vi ble engasjerte og ønsket å finne ut mest mulig. Vi kan sterkt anbefale å være streng med seg selv, og stadig se tilbake til hva man faktisk ønsker svar på. Til andre som ønsker å forske på det samme området kan det være interessant å fokusere problemstillingen mot hvordan *entreprenøriell orientering* har en påvirkning på organisasjonsstrukturen, hvor hovedlitteratur vil basere seg på *entreprenøriell orientering*. Vi har også sett muligheten av å fokusere på en av dimensjonene; gjerne autonomi eller innovasjonsevne - da vi ser klare koblinger og mye data under disse.

Litteraturliste

- Altinn. Store og små foretak. Lesedato: 5. mai 2017: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Drive/Regnskap-og-revisjon/Arsregnskapet/Hva-skal-sendes-til-Regnskapsregisteret/Store-og-sma-foretak/>
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving*. 5. Utgave. Gyldedal Akademisk
- Deakins, David. og Mark Freel. 2012. *Entrepreneurship and small firms*. 6.Utg. London. McGraw-Hill
- Dess, Gregory. G og Lumpkin, G. T. 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. Vol. 19 Issue 1, p147-156. 10p. 2 Charts. Lesedato: 26. april 2017: doi:15841975
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015 “*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*” 3.Utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl. ISBN: 9788202481889.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.Utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.Utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- LETToslo. Om LETT. Lesedato: 5.mai 2017: <http://www.lettoslo.no/om-lett/>
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, Henry. 2009. *Structure in fives. Designing effective organizations*.
- Ringdal, Kristin. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Stian Moen. 2017 “Komplekse strukturer” Grundermessen, 18. Januar. Lesedato 19. april 2017: <http://www.grundermessen.no/innovative-anskaffelser/https://snl.no/venture>
- Storey, David. J og Francis J. Green. 2010. “Small business and entrepreneurship”. 1.Utg Harlow. Financial Times Prentice Hall.
- Toffler, Alvin. 1972. “Fremtidssjokket” Oslo: Cappelen
- Vangkilde, Mads 2006 “First-Mover Advantage Fordele og ulemper ved at være først” Ledelse & Erhvervsøkonomi. Lesedato 22. april:
<https://rauli.cbs.dk/index.php/logg/article/viewFile/546/577>
- Wiklund, 1999, The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship, side 44, Ebscohost, 2808240
- Wiklund, Johan, Patzelt og Sheperd 2007, Building an integrative model of small business growth, side 367, Lesedato: 15.05.2017:
<http://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9084-8>

Figurliste

Figur 1. Oppgavens struktur. Laget av oss.

Figur 2. Koding i farger. Laget av oss.

Figur 3. Organisasjonsstrukturen til LETT . Laget av oss.

Vedlegg 1: Strukturtabell

	Den enkle strukturen	Maskinbyråkrati	Det profesjonelle byråkratiet	Den divisjonalisert strukturen	Adhokratiet
Makt / beslutninger	Sentralisert på toppen.	På toppen. Følger den formelle kjeden av autoritet.	Fordelt. En hver har makt i sine beslutninger, men på organisatorisk nivå er det toppen.	Fordelt. Hver avd. har frihet, men mål fra hovedkontoret.	Fordelt. Beslutningsmyndighet er fordelt utover lavere organ og regionale ledere.
Kommunikasjon	Lav grad. Vanlig at alle må rapportere til toppen. Uformell kommunikasjon kan gjennomsyre bedriften da det ofte er små, nyetablerte bedrifter.	Lav/middels grad Formell kommunikasjon mellom leddene i organisasjonen. Ledelsen er ikke like lett å kommunisere med.	Lav grad. Personell er svært selvstendige, men kan kommunisere hvis de vil.	Lav/middels grad. Alle avd. har kontakt med hovedkontoret, men ofte at avd. jobber uavhengig av hverandre.	Høy grad. Horisontalt kommunikasjon. Men ansatte jobber i team hvor det er god kommunikasjon. Det er en flat struktur, og kommunikasjonen flyter derfor lettere.
Regler og Rutiner <i>(Formalisering og standardisering er begrep som er innenfor)</i>	Lav grad. Minimal bruk av ressurser på planlegging, opplæring og bindeledd ("liaison devices").	Høy grad. klare regler, reguleringer og formalisert kommunikasjon.	Middels grad. Full av forhåndsbestemt regler man følger.	Middels grad. Det er satt mål for hver avd. men frihet i hvordan en skal nå målet.	Lav grad. Mye frihet.
Arbeidsfordeling og - oppgaver	Løs arbeidsfordeling, få støtte samarbeidspartnere, manglende differensiering og et lite ledelseshierarki.	Skarp arbeidsfordeling. Enkle oppgaver.	Individuelt og selvstendig.	Hovedkvarteret tillater avdelingene nesten full grad av autonomi og kan ta egne valg. For å så følge med på resultatene av de valgene.	Spesialisert. Grupper av spesialister blir satt sammen i team.
Kompetansekrevene	Middels/lav grad i den operative delen av bedriften. (Varierende)	Lav grad	Høy grad	Middels grad (Varierende)	Høy grad (noe varierende?)

Vedlegg 2: Intervjuguide

<p>Fase 1 <i>Introduksjon og informasjon</i> (10 min)</p>	<p>Small talk:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hei! Hyggelig at du ville stille til intervju, er det greit at vi tar opptak av dette intervjuet og i hvilken grad ønsker du å bli anonymisert)2. Hvis du skulle ha noen spørsmål underveis eller føle at noe ubehag ved spørsmålene må du bare si ifra! <p>Generell info og om bacheloroppgave:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vi er tre studenter fra Høyskolen Kristiania og dette intervjuet vil bli brukt som forskning til bacheloroppgaven.2. Vi går alle på kreativitet, innovasjon og for utvikling linjen.3. Det vi ønsker å få ut av denne oppgaven er å få svar på hvordan struktureringen av bedriften "LETT" påvirker innovasjonsevnen.4. Kan du fortelle oss litt om din rolle i virksomheten og hva har du av erfaring fra tidligere?(stilling, arbeider med, osv)
<p>Fase 2 <i>Oppfatninger og forståelse</i> (10-15 min)</p>	<p>Overgangsspørsmål:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Har du hørt om begrepet organisasjonsstruktur?2. Vet du hva strukturering innenfor bedrifter og organisasjoner betyr?3. Hva tenker du når du hører begrepene "innovasjon" og "innovasjonsevne"?4. Hva forbinder du med å være innovativ?5. Hva tror du er en av drivkreftene bak innovasjon?6. Har du hørt om entreprenøriell orientering? Og hva som inngår i begrepet?

	<p><i>Hvis respondentene ikke har hørt om eller forstår begrepene vi benytter oss av i fase 2 vil vi det bli gitt et begrepsavklaring ark..</i></p>
<p>Fase 3 <i>Fokus og hoved-spørsmål</i> (20-30 min)</p>	<p>Hovedspørsmål:</p> <p><u>Struktur</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hvordan vil du beskrive strukturen til “LETT”?2. Hvem er det som har beslutningsmyndighet og hvordan er maktfordelingen? Kan du ta beslutninger uten å forhøre deg med andre?3. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i “LETT”? Hvordan fungerer rapporteringen og hvem rapporterer du til?4. Har LETT noen regler og rutiner man må følge? Evt hvilke og er det en form for frihet?5. Hvilke arbeidsoppgaver har du og hvordan er arbeidsfordelingen? Jobber du individuelt eller i samarbeid med andre? (Blir det noen gang satt sammen team for å løse oppgaver for LETT?)6. Hvilken kompetanse krever stillingen din i LETT, og føler du at LETT stiller høyere krav til kompetanse, jo høyere rang en har? <p><u>Entreprenøriell orientering</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hvordan engasjerer “LETT” seg i nye ideer, prøve ut nye ting og kreative prosesser?2. Har det kommet nye produkter, tjenester eller teknologiske fremskritt pga dette engasjementet?3. Hvordan vil du beskrive “LETT” sin evne til å følge med på trender i markedet, forstå kunders framtidige behov og se muligheter i eventuelle problemer eller etterspørsel?4. Har “LETT” noen gang vært først på markedet med et nytt

	<p>produkt eller en tjeneste (hvis ja, hva og hvordan?).</p> <ol style="list-style-type: none">5. Hvis en mulighet tilbyr seg, men utfallet er usikkert, vil “LETT” tørre å ta den muligheten? Evt hvorfor?6. Hvem ville du si er de største konkurrentene til “LETT”?7. Hvordan vil du si at “LETT” reagerer eller handler hvis en konkurrent utfordrer “LETT”?8. Hvordan vil du beskrive “LETT” sin lyst eller evne til å utfordre konkurrenter?9. Hvis en ansatt har en idé eller en form for visjon som gagnar “LETT”, hvordan vil du beskrive at “LETT” forholder seg til dette?10. Hvordan vil du beskrive de ansatte sin evne til å legge frem nye ideer eller visjoner de har?
<p>Fase 4 <i>Oppsummering</i> (5-10 min)</p>	<p>Avslutningsspørsmål:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Da er vi i den avslutende delen av intervjuet, synes du det har gått greit? Er det noe du ikke har fått sagt som du ønsker å fortelle? Ønsker du å bli anonymisert i lik grad fortsatt?2. (Hvis vi lurer på noe eller er usikker på et tidligere svar kan vi gå tilbake til det nå, for å få riktig forståelse) <p>Tusen takk for at du ville stille til intervju.</p>

Vedlegg 3: Intervju av driftssjef

Fase 1

Intro fra undersøker om oss og hva vi skal ta for oss.

Kan du fortelle litt om din rolle i virksomheten og hva slags erfaring du har fra tidligere?

Jeg er jo da driftssjef, så jeg har ansvar for alt som har med drift å gjøre på alle våre 5 butikker. Eeh, som er da alt fra dagligdagse ting som brannslukking til overordnet *personalansvar og også sjefen til butikksjefene.* eeh, jeg har jo jobbet i “LETT” i litt over 2 år, *så jeg begynte egentlig som ekstrahjelp ved siden av studiene mine. Eeh, og så ble jeg butikksjef og så ble jeg driftssjef etterhvert sånn at erfaringen min er jo bygget utfra som man har lært som man har gått. Jeg har også en bachelor i ernæring, og 1 år med psykologi. Eh, ja.*

Fase 2

1. Har du hørt om begrepet organisasjonsstruktur?

ja, organisasjonsstruktur for meg handler om hvordan organisasjonen er strukturert. Hvordan,, ja, jeg ser egentlig for meg et organisasjonskart når du sier det. Hvem er på toppen, hvem kommer under - hvordan er linkene mellom de ulike stillingene.

2. Hva tenker du når du hører begrepene “innovasjon” og “innovasjonsevne”?

Da tenker jeg en som eh, at man er nyskapende, eh, tenker ut nye smarte løsninger, eh, jeg tenker også effektivisering. Ehm. En som har god innovasjonsevne er en som tenker fremover, en person som er fremoverlent. Ehmm, ja.

3. Hva forbinder du med å være innovativ?

Jeg forbinder det med å finne, altså å gjøre ting smartere enn andre. Eh, og det tror jeg er det som skal til for å lykkes, at man ser hva andre gjør og så er man enda litt smartere enn de.

Hakket foran?

mhm (nikker)

4. Hva tror du er en av drivkreftene bak innovasjon?

Jeg tror jo det er et ønske om å lykkes. Ehm, (tenker lenge) Jeg vet ikke helt, er det lov å si det. ehh (**vi forventer ikke at du skal kunne det**) nei ikke sant, at man har tenkt over det sånn.

5. Har du hørt om entreprenøriell orientering? Og hva som inngår i begrepet?

Nei, Entreprenør?

Nei, Entreprenøriell orientering

Jeg skjønner at det har noe med entreprenører å gjøre.

Vi hadde aldri hørt om det før vi heller, hehe

hehe, nei (smiler og ler)

Men vi har da noen korte definisjoner her dersom det er noe du er usikker på.

mhm, ja.

Fase 3

Struktur

1. Hvordan vil du beskrive strukturen til "LETT"?

Eeh, vi har daglig leder på toppen. Også har vi meg, som driftssjef. Og det er han og jeg som har noe med driften å gjøre. I tillegg til det har vi to andre som sitter i styret, men som ikke har noe med selve driften å gjøre. Hvor han ene er ansvarlig for å finne nye lokaler, ehm, og

har alt ansvaret for byggeprosesser og oppfølging, og ja rett og slett nyåpninger av nye "LETT".

Fjerde mann er en fyr som har veldig veldig mye erfaring, som var med på å ta inn Deli Deluca og 7-eleven og sånt til Norge. Den personen bruker vi mye som en sånn sparrepartner, og for å få tips og råd. Men personen er veldig engasjert i hvordan vi skal utvikle oss videre.

Under meg så har vi 1 butikksjef i hver filial, som nå er 5, snart 6, snart 7. Ehm, som da alle er helt likestilt, og som på en måte har både dialog med meg og men også med daglig leder. Så vi er en sånn slags triangel da, hvor alle snakker sammen like mye, mhm.

Også har vi øvre ansatte under, hvor alle egentlig står ganske likt. Vi har jo på en måte heltidene.. selvfølgelig kan jo mer og har mer eierskap til bedriften og sånt, så de vil jo automatisk bli mer involvert i ting. Ehm, selv om vi begynner å bli mange, så er vi fremdeles ganske små. Slik at vi klarer å ha en ganske sånn tett struktur syns jeg.

2. Hvem er det som har beslutningsmyndighet og hvordan er maktfordelingen? Kan du ta beslutninger uten å forhøre deg med andre?

(kremter, renser halsen) Eeh, daglig leder har beslutningsmyndighet, eller... alle har beslutningsmyndighet overfor sine områder. Men... det hender jo at jeg er usikker på om det er noe jeg kan si ja eller nei til. Hvor jeg ønsker å forhøre meg med daglig leder, eh, men "head of expansion" tar jo masse beslutninger uten å høre med oss. Daglig leder tar (hehe) også masse beslutninger uten å høre med oss, og jeg gjør også det. Eh, og butikksjefene til en viss grad, de må ta noen raske beslutninger her og der. Ehm, men som regel så tror jeg egentlig vi alle trives med å få ett sett med andre øyne på før vi tar et valg da. Men, jeg vil si alle som har på en måte "sjef" bak tittelen har til dels beslutningsmyndighet da.

3. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i "LETT"? Hvordan fungerer rapporteringen og hvem rapporterer du til?

Eh, jeg rapporterer direkte til daglig leder og regnskapsfører i forhold til sånne driftsmessige føringer. Eh, så rapporterer butikksjefene til meg, eh, "head of expansion" rapporterer til,, da får vi sånn annenhver uke får vi sånn oppdatering alle altså meg, daglig leder og deleier. På hva personen driver med. Eh, sånn kommunikasjonsmessig så syns jeg vi har veldig god

kommunikasjon, vi snakker sammen alle hver dag. Enten på telefon eller mail, eller. Vi er jo rundt omkring, så vi sees jo hele tiden. Eh, samme med butikksjefene, ehm, så jeg synes vi kommuniserer bra og mye.

4. Har LETT noen regler og rutiner man må følge? Evt hvilke og er det en form for frihet?

Vi har jo *masse regler som vi må følge i form av at vi driver med mat.* Så *vi følger jo alle reglene til mattilsynet.* Og selvfølgelig ved å være en arbeidsgiver *så må vi forholde oss til alle reglene til arbeidstilsynet.* Akkurat der så har vi ikke så mye 'tweaking' vi kan gjøre. Det er ganske rigide systemer. Ehm, videre så har jo alle butikkene sine rutiner, ehm, hvor *butikksjefene kan gjøre de til sine egne på en måte.*

For det er jo sett litt bort fra da det som er lovpålagt. Og litt mer det, hvilke regler og rutiner er det LETT har satt innad, for seg selv - og hvilken frihet det er innenfor det.

Det er ikke så mye frihet innenfor det vi har satt. Vi har frister hver måned, og ting skal leveres til riktig tid. Det er selvsagt hvis noen gir beskjed om at det kommer dagen etterpå, så er det ingen som mister jobben av den grunn på en måte. *Men vi prøver å ha så faste rammer og regler og rutiner på ting som mulig,* ehm, det har vi på en måte prøvd å bygge opp nå. Eh, vi hadde jo et halv år cirka hvor vi ikke åpnet noen nye butikker hvor vi kun fokuserte på drift, og sette ting i system, bygge regler og rutiner - sånn at når vi nå befinner oss i en situasjon hvor vi plutselig skal åpne masse butikker - så sitter på en måte eh disse hovedelementene. Sånn at månedene bare ruller og går, ehm istedenfor at man da skal begynne å bygge rutiner og regler.

5. Hvilke arbeidsoppgaver har du og hvordan er arbeidsfordelingen? Jobber du individuelt eller i samarbeid med andre? (Blir det noen gang satt sammen team for å løse oppgaver for LETT?)

Jeg jobber, eller mine arbeidsoppgaver først da. *Det er å følge opp butikkene og passe på at alt går som det skal.* En ting er på en måte utad til kundene, en annen ting er for vår del. At vi ikke har for mange folk på jobb, at vi ikke bruker for mye penger på mat i forhold til hvor mye vi får inn. Alle sånne type målbare parametere. *I tillegg har jeg ansvar for alt med rekruttering og opplæring av nye medarbeidere. Ehm, over alt av intervjuer og sånne type*

ting. Eh, over det så har jeg da kan du godt si et utvidet personalansvar, *at det er jeg som setter opp vaktplaner, hvem som skal jobbe hvor, eh, legge kabalene for hvilke team som skal være på de ulike filialene*. Ehm, jeg følger også opp alt av bedriftskunder, eh, jeg sender ut faktura til de hver måned. Ehm, kommuniserer med leverandører, det er jo litt sånn man gjør jo litt av alt.

litt sånn drift?

Ja jeg er litt sånn drift. Eh, så jeg og daglig leder, vi, i starten så trakk vi litt oppå hverandre, da jeg på en måte gikk inn i min rolle, og han skulle begynne å gi fra seg arbeidsoppgaver, eh, men nå så har vi ganske sånn god fordeling egentlig, hvor daglig leder tar for seg litt sånn mer de overordnede tingene, så er jeg litt mer sånn 'hands on' i det vi har nå da kan du si.

6. Hvilken kompetanse krever stillingen din i LETT, og føler du at LETT stiller høyere krav til kompetanse, jo høyere rang en har?

Ehmm, hovedsakelig så krever min stilling at du kjenner til konseptet godt.

Jeg hadde aldri fått min stilling hvis jeg ikke hadde stått på gulvet der selv (peker til salatbar) i mange år og slitt og lært meg alt mulig rart. mm, sånn *utdanningsmessig og sånn, så krever det ikke no særlig kompetanse*. Jeg ihvertfall bruker jo ikke min utdanning til veldig mye, i min stilling. Ehm, så jeg tror det er mer krever hvem man er som person. Er du en selvstendig person, liker du å jobbe mye, er du arbeidsom, finne egne løsninger - så det er mer sånn kompetanse egentlig - enn veldig sånn lange CV-er og ja.

Entreprenøriell orientering

1. Hvordan engasjerer "LETT" seg i nye ideer, prøve ut nye ting og kreative prosesser?

Ehm, *det gjør vi ganske mye*. *Vi er jo avhengig av å prøve å alltid på en måte ligge foran andre aktører*. *Eh, vi har mye workshops hvor vi tester ut ting, både bare meg og daglig leder, men nå har vi også begynt å ha workshops med alle de ansatte*. Hvor vi... den vi hadde sist så hadde vi workshop på den nye 'favorittmenyen' sånn at alle på en måte kan bli inkludert i det, *vi får høre alles idéer* - og hva de tror kunne vært godt sammen, nye kule ingredienser. Ehm, samtidig som vi føler vi hvertfall selv da tror jeg, samarbeider vi med veldig mange flinke folk til å på en måte, prøver å være litt innovative med interiøret vårt med hvordan vi danderer

og setter opp ting i butikk. Sånn at folk kommer til oss og tenker ”wow så kult det var her”, istedenfor at man skal tenke “dette har jeg sett før” eller sånne type ting da. Eh, ja.

2. Har det kommet nye produkter, tjenester eller teknologiske fremskritt pga dette engasjementet?

Ja, det vil jeg absolutt si. En ting er produkter, det kommer vi jo med så ofte vi kan egentlig. Da senest med lanseringen av den ‘favorittmenyen’, ehm. Vi har også fått innspill fra noen av de ansatte, ehm, vi lanserer jo vår egen app nå, eh, som ja, kommer veldig veldig snart. I tillegg så har vi intensivprogram for alle de ansatte, hvor de kan, hvis de har en god idé som de mener kan kutte kostnader ved å gjennomføre, så blir man belønnet med en bonus, eh, som på en måte, ja skal motivere de ansatte til å hele tiden prøve å tenke ut hvordan vi kan gjøre ting annerledes for å være smartere med det vi driver med da.

Er det økonomisk bonus?

Ja, (nikker og smiler)

Jeg skulle egentlig spørre om det, hehe

3. **Eh, hvordan vil du beskrive LETT sin evne til å følge med på trender i markedet, forstå kunders framtidige behov, og da se muligheter..**

Ehm, jeg tror vi er ganske gode på det (smiler). Eh, vi holder oss oppdatert på hva slags type ting som kommer, hva som blir populært. Eh, i vår bransje er det typisk plutselig kom det masse acai bowls, eh, poké, alle sånne type ting - som vi prøver da å innlemme oss med vår egen vri på det. Ehm, det tror jeg nok vi er ganske avhengig av. Vi prøver å ikke se ting som problemer, vi kaller det for utfordringer - også har vi vel den mentaliteten at alt løser seg alltid. Såå, og det gjør jo det som regel - og det har det vel egentlig alltid gjort. Jeg tror vi er ganske gode på det, håper jeg (smiler).

4. Har LETT noen gang vært ført på markedet med et nytt produkt eller tjeneste?

Oi, eeh.

Hvis ja, hva, hvordan

Ja, jeg tror nok vi er de første til å ha det oppsettet vi har. Ehm, at man på en måte kan velge en base i salaten sin, plukke den boksen og videre fylle på.

Ehm, alle produktene.. vi har jo for eksempel denne ”sjoko drikken” som jeg tror ingen andre har, som vi lager selv. Ehm, så er jo ja alt av våre type blandinger og sånn er jo unike, eh. Butikkmessig, så tror jeg ingen andre har sånn (smiler og peker på et møbel) som vi har, dette møbelet.

Så det finnes elementer av nye, på en måte noe dere har vært først med, mye rettet innenfor det som har vært hovedproduktet da?

Ja det tror jeg, eksempelvis de vannflaskene som står der borte, de tror jeg vi var først med (Peker på flaske som kunde kjøper). Nå står hun akkurat foran, hehe

Det tror jeg, for jeg så ingen vannflasker. hehe

De som står der! De tror jeg vi er de eneste som har. Naturlig smakstilsatt vann da, istedenfor å ‘adde’ konsentrat av ulike smaker. Ehm, mhm. Vi prøver jo liksom, ja, å tenke litt annerledes.

5. Hvis en mulighet tilbyr seg, men utfallet er usikkert, vil “LETT” tørre å ta den muligheten? Evt hvorfor?

Eh, jeg tror nok mer og mer, eeh, vi har jo sett, eller vi har jo vært litt tvunget til å safe - fordi å ta en stor risiko kan jo gjøre sånn at hele bedriften går sønder. Vi har gjort feil før, vi har jo måttet legge ned en filial for eksempel ved å ta et valg vi trodde var sikkert, men som viste seg å ikke være det. Men, nå tar vi mer og mer risikoer, vi skal jo åpne i Stockholm. Det aner vi ikke hvordan kommer til å gå, vi håper det kommer til å gå bra - men man vet jo aldri. Eh, vi er også tøffere i form av at vi tørr å takke ja til lokaler som vi kanskje ikke egentlig har helt råd til, men som vi bare krysser fingrene og håper at omsetningen blir bra nok. Så jeg tror nok større vi blir, jo mer tørr vi å ta sjanser da. Eh, når mulighet kommer så må man jo på en måte hoppe litt på det. Eller så kommer man ingen vei her i livet.

6. Hvem ville du si er de største konkurrentene til “LETT”?

Ehm. Jeg vil si det er på en måte to ulike typer. En konkurrent er jo alle lunsjsteder. Typisk ‘Joe and the juice’, “espresso house”, “bit” sånne type kjeder.

Mens den andre konkurrenten vår er de som er sånne nisjeaktører, som f. Eks “the juicery”, eller “raw juice” eller de som på en måte driver med mye av det vi driver med men har en mindre range av produkter da, ehm.

Kanskje bare en filial da?

Ja, og kanskje bare acai bowls, eller bare juicer eller sånn. Ehm, men det er nok de store gutta som er kommet til Oslo nå og tar markedet. Som ja, som “Joe and the juice” f. eks da. Vi ser jo at mange av våre egne, vi møter jo våre egne kunder der. Og jeg er jo også kunde der, selvom jeg er kunde her. Det er litt samme kunden tror jeg.

7. Hvordan vil du si at “LETT” reagerer eller handler hvis en konkurrent utfordrer “LETT”?

Vi prøver å ikke la oss skremme, eh. Og vi prøver å ikke ta forhastede valg dersom noen gjør noe kjempekult, at vi skal bare gjøre noe det samme - også har man egentlig ikke helt tenk gjennom hvorfor vi gjør det eller om det vil være i det hele tatt gunstig for bedriften da. Eh, jeg tror vi prøver å ikke bli så påvirket av det, og heller gjøre ting vi mener vi kan stå for og som er bra for oss. Så får de andre holde på med det de driver med.

8. Hvordan vil du beskrive “LETT” sin lyst eller evne til å utfordre konkurrenter?

Hoppet over dette spørsmålet under intervju, allerede besvart.

9. Hvis en ansatt har en idé eller en form for visjon som gagnar “LETT”, hvordan vil du beskrive at “LETT” forholder seg til dette?

Ehmm,, da kommer jo vi kanskje litt på dette insentivprogrammet som vi snakket om tidligere. Vi er veldig ‘keene’ på å høre alle de ansattes ideer, det er jo de som står i butikkene hele tiden. Det er de som opplever hvordan ting funker eller ikke funker, ehm, så det å skape et rom hvor de kan komme med forslag, innspill og nye idéer - tror vi bare er positivt for vår egen tankeprosess, og også for på en måte bedriftens fremdrift - at vi, eh, ja kommer oss videre - og det er vi helt avhengig av at de ansatte er med på. Slik at de kan lansere sin egen idé, og at den på en måte kommer til live - er bare kjempepositivt for oss.

Siden du nevnte det med at det bare er positivt og sånne ting da, men hvordan ville den prosessen vært for en som hadde vært på gulvet da, og hadde kommet opp med en lettere ting å gjøre noe på da - og den personen gjerne vil implementere det, hvordan skal en gå frem?

Ehm, vi har enten sånne postkasser hvor man kan legge lapper.

Eller så har vi et internt kommunikasjonsprogram. Eh, og det er på en måte det vi har oppfordret til. At man sender en melding, til meg og til daglig leder med idéen sin. Også blir de lansert på en måte i offentlighet foran bedriften og alle de andre ansatte. Slik at man blir satt litt stas på, og alle skal vite at det var hans eller hennes idé. Ehm, også får som sagt da den beste idéen, eh, en bonus. Ehm, det kan eksempelvis være at vårt største mersalgprodukt f. eks halv avocado. Ehm, tidligere var ikke det en valgmulighet på nettsidene våres, det var det noen som foreslo - sånn at det ble lagt til - sånn at man også kunne bestille det på nett. Som gjorde at plutselig, ja nesten alle som bestilte på nett la igjen 18 kr ekstra da, per ordre. Som er en veldig sånn enkel banal greie, som vi ikke hadde tenkt på engang, men som de ansatte går og tenker på.

10. Hvordan vil du beskrive de ansatte sin evne til å legge frem nye ideer eller visjoner de har?

Hoppet over dette spørsmålet under intervju, allerede besvart.

Fase 4

1. Da er vi i den avslutende delen av intervjuet, synes du det har gått greit? Er det noe du ikke har fått sagt som du ønsker å fortelle?

ehm. Nei, egentlig ikke. Eh. Ikke som er relevant isåfall. Jeg tenker liksom litt på sånn at jeg tror vi er, det er jo LETT å si det - for man vet jo ikke hvordan det er på andre arbeidsplasser. Men, jeg tror vi er flinkere, eller vi ser det jo også da, ved at vi har mindre 'turnover' på de ansatte, eh, sammenlignet med de vi kan sammenligne oss med. Så har vi ansatte som regel i 1 år, som jeg tror kommer av at vi er flinke til å involvere de i det vi driver med. At vi på en måte ikke implementerer en idé før vi mobiliserer med de ansatte.

Det er ganske stor forskjell fra gjennomsnittet til deres snitt også, sånn som jeg forstod det ligger gjennomsnittet på 5 måneder, og dere hadde 1.2?

Ja, og det tror jeg kommer av at vi selv om vi på en måte har plutselig blitt større - så føler vi oss ikke så veldig store. Eh, alle filialene ligger så nærme, og vi gjør så mye sammen - ja.

Snakker sammen hver dag da. Så da føler alle et eierskap, og alle synes det er kult å være med på noe nytt, og da vil man bli. Så der tror jeg vi er ganske flinke egentlig.

Vil du si at den kommunikasjonen og det familieskapet da, vil du si at det minsker distansen mellom personer da i struktureringen?

Ja, ja det vil jeg si. Jeg tror ingen av våre ansatte synes det er noe skummelt å komme til hverken butikksjef, eller meg eller til daglig leder hvis det skulle være noe. Vi har jo utnevnt et sånt verneombud, som f. eks skal ta seg av sånne ting. Verneombudet har ikke fått en eneste sak, for jeg tror ikke de ansatte ser noe behov for å måtte gjøre ting anonymt - hvertfall ikke foreløpig. Ehm, sånn at det, selvom det er forskjeller på folk - så tror jeg egentlig at vi alle føler at vi er ganske sånn på linje.

Når er det de ansatte får vite det at det; hei her er det fritt frem til å, er det allerede under intervjuene?

Eeh, de får ikke vite det ved intervjuene. *Vi sender ut sånne meldinger på det, i tillegg så henger det jo, det er på en måte butikksjefenes sitt ansvar* - det er jo, vi har jo laget en sånn lappomat, som henger på alle kjøkkenene - hvor det er litt sånn: "hei, har du en god idé som kan gjøre det her og det her, send den inn til driftssjef og daglig leder bla bla bla". Eh, så pleier vi som regel å ha, vi hadde én, hva skal man si, lansering ved jul da, sånn at vi gjør det på en måte to ganger i året. Sånn at man har tid til å tenke ut noe smart, også sånn at alle nye som kommer inn også kan være med på det på en måte da.

Kommer det mange idéer i postkassen, er du tilfreds med antallet?

Det kommer, ikke sånn kjempemange, men det som kommer til gjengjeld er ganske gode idéer. *Heldigvis, hehe. Det vi på en måte er litt dårlig på, er jo litt det at siden vi er sammen hele tiden og snakker sammen - så er det mange ting som blir gitt muntlig. Hvor ting ofte kan forsvinne litt henn.* Det var også litt av grunnen til at vi begynte med dette. Fordi det er sånn jeg glemmer i farta, jeg må ha ting skriftlig og helst på mail. Så ja, men det kommer idéer, og det kommer litt sånn i faser. Plutselig sitter alle og liksom kommer på at: "shit, vi har jo sånn program", også glemmer man det litt, også kommer det litt mer.

Du går ikke med en notisblokk i lomma?

Nei, men jeg bruker mye notater da. Vi har veldig sånn, jeg og daglig leder er veldig sånn:
Skriv det ned!

Daglig leder nevnte at han vil alle ansatte skal ha en notisbokk

Hehe, ja det nevnte personen nok. Nå har vi begynt med noe sånn som heter “Asana”, som er sånn oppgave verktøy, som han elsker da - hvor han kan sitte og liksom hver gang han kommer på noe da så “pling” også har du fått noe du skal fikse eller gjøre. **Så, men sånn må det nesten være, det er så mye smågreier og elementer, og beskjeder og ting går hus forbi også.** Så vi har lært oss det å skrive ned ting, det lønner seg det altså.

Dere er ganske flinke, vi hadde ikke det her synet på LETT før vi begynte. Med tanke på hvor mye vekst dere har hatt på den perioden, men samtidig tenke så mye på innovasjonsbiten.

Så kult. Så bra.

2. (Hvis vi lurer på noe eller er usikker på et tidligere svar kan vi gå tilbake til det nå, for å få riktig forståelse)

Tusen takk for at du ville stille til intervju.