



## EXAMENSARBETE

*Våren 2012*

Sektionen för hälsa och samhälle  
Ekonomi med inriktning bank och finans samt förvaltning

# Offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap i hybridorganisationer

Författare

Caroline Lövenfeldt

Joanna Ohlsson

Handledare

Elin Smith

Examinator

Pernilla Broberg

---

## Abstrakt

---

Under de senaste decennierna har managementidéerna som sammanfattas i New Public Management, fått ett allt starkare fäste inom den offentliga sektorn. Detta har möjliggjort skapandet av hybridorganisationer. Hybridorganisationer är, i denna uppsats, definierat som organisationer som befinner sig i spektret mellan offentlig och privat sektor. Detta spektrum är i denna uppsats benämnt som offentlighetsgraden. Organisationer med en *högre offentlighetsgrad* kännetecknas av egenskaper som oftast associeras till den offentliga sektorn medan organisationer med en *lägre offentlighetsgrad* främst kännetecknas av egenskaper från den privata sektorn. Utifrån teorin har interna och externa faktorer identifierats och använts för att klassificera en hybridorganisationens offentlighetsgrad. New Public Management tillät organisationer inom den offentliga sektorn att decentralisera de byråkratiska och hierarkiska strukturerna, vilket möjliggjorde utvecklandet av entreprenörskap inom denna sektor.

Uppsatsens syfte är att förklara hur hybridorganisationens offentlighetsgrad påverkar dess entreprenörskap. Detta har applicerats på svenska kommunala bolag, vilka kan definieras som hybridorganisationer. Detta anser vi vara intressant då vi, i tidigare forskning, inte kunde finna att hänsyn tagits till hur graden av offentlighet påverkar organisationens entreprenörskap. För att kunna undersöka sambandet mellan offentlighetsgraden och entreprenörskap har vi utgått från en positivistisk forskningsfilosofi, en deduktiv forskningsansats, en förklarande forskningsstrategi samt ett kvantitativt metodval. Utifrån teorin formulerades sedan hypoteser.

Vår empiriska undersökning grundades på ett enkätutskick till 763 kommunala bolag. Denna enkät genererade 236 svar och utifrån dessa kunde våra hypoteser prövas. De slutsatser som vi har kunnat dra från analysen av det insamlade materialet är att offentlighetsgraden har inverkan på entreprenörskap och att vissa av de presenterade interna/externa faktorerna har påverkan på bestämmandet av offentlighetsgraden. Ju högre offentlighetsgrad ett kommunalt bolag har desto mindre entreprenöriellt är det.

---

## Abstract

---

The management ideas, summarized under the name New Public Management, have, during the last decades, attached itself in the management of the public sector. This has enabled the creation of hybrid organizations. Hybrid organizations are, in this paper, defined as organizations that exist in the spectrum between public and private organizations. This spectrum is here defined as the “degree of publicness” in hybrid organizations. Organizations with a *higher degree of publicness* are characterized by traits that are often associated with the public sector, while organizations with a *lower degree of publicness* are characterized by traits essentially associated with the private sector. Based on existing theory, internal and external factors were identified and used in the classification of a hybrid organization’s degree of publicness. The New Public Management allowed organizations in the public sector to decentralize the bureaucratic and hierarchical structures, which fostered the development of entrepreneurship within this sector.

The aim of this paper is to explain how the degree of publicness in a hybrid organization affects its entrepreneurship. This has been examined in Swedish municipal companies, which can be defined as hybrid organizations. We consider this to be interesting since we, in existing research, could not find that any consideration to how the degree of publicness affects the organization’s entrepreneurship had been taken. In order to examine the relationship between the degree of publicness and entrepreneurship we have used a positivist research philosophy, a deductive research approach, an explanatory research strategy and quantitative method. Based on the theory, hypotheses were formulated.

Our empirical study is based on a survey which was sent out to 736 municipal companies. The survey generated 236 responses and proceeded from these answers our hypotheses were tested. The conclusions that we have been able to draw from our analysis of the collected material is that the degree of publicness has an impact on entrepreneurship and that some of the presented internal/external factors have influence on the determination of the degree of publicness. A higher degree of publicness, in a municipal company, leads to a less entrepreneurial organization.

---

## Förord

---

Vi vill härmed rikta ett särskilt tack till vår handledare Elin Smith för hennes värdefulla synpunkter och stora engagemang genom hela uppsatsskrivandets gång. Vi vill även tacka Parkering Malmös VD och ekonomichef för att de ställde upp på pilotstudien av enkäten och kom med konstruktiv kritik. Vi riktar även ett tack till alla de 236 kommunala bolagen som valde att besvara vår enkät. Utan deras svar hade denna uppsats inte varit möjlig att slutföra.

Vi vill även tacka våra familjer och vänner för allt stöd de har visat under dessa veckor. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för att vi tillsammans klarade av att skriva denna uppsats.

Kristianstad, juni 2012

---

Caroline Lövenfeldt

---

Joanna Ohlsson

---

## Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>10</b>
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problemdiskussion .....	12
1.3 Problemformulering.....	14
1.4 Syfte .....	14
1.5 Avgränsningar.....	14
1.6 Disposition .....	15
<b>2. Teoretisk metod.....</b>	<b>16</b>
2.1 Forskningsfilosofi .....	16
2.2 Forskningsansats .....	17
2.3 Forskningsstrategi .....	17
2.4 Val av metod.....	18
2.5 Litteratursökning.....	18
<b>3. Teori .....</b>	<b>19</b>
3.1 Entreprenörskap .....	19
3.1.1 Entreprenörskap i den privata sektorn .....	20
3.1.2 Entreprenörskap i den offentliga sektorn .....	21
3.1.3 Entreprenörskap i hybrida organisationer .....	22
3.2 Hybridorganisationens framväxt – New Public Management .....	23
3.3 Externa faktorer som påverkar graden av offentlighet och i sin tur entreprenörskap .....	24
3.3.1 Regleringar .....	25
3.3.2 Produktmarknaden .....	27
3.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande .....	29
3.4 Interna faktorer som påverkar graden av offentlighet och i sin tur entreprenörskap .....	31

3.4.1 Organisationsstruktur .....	31
3.4.2 Incitament .....	33
3.4.3 Mål med verksamheten .....	34
3.4.4 Finansiering .....	36
3.4.5 Ägande .....	37
3.4.6 Handlingsutrymme .....	38
3.5 Teoretisk modell .....	40
3.6 Avslutande hypotes .....	42
<b>4. Empirisk metod .....</b>	<b>43</b>
4.1 Datainsamlingsmetod .....	43
4.2 Population och urval .....	43
4.3 Bortfall .....	44
4.4 Operationalisering av enkäten .....	45
4.4.1 Bakgrundsvariablerna .....	45
4.4.2 Den beroende variabeln <i>entreprenörskap</i> .....	46
4.4.3 De oberoende variablerna <i>i offentlighetsgraden</i> .....	47
4.4.3.1 Regleringar .....	48
4.4.3.2 Produktmarknaden .....	49
4.4.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande .....	49
4.4.3.4 Organisationsstruktur .....	50
4.4.3.5 Incitament .....	50
4.4.3.6 Mål med verksamheten .....	51
4.4.3.7 Finansiering .....	51
4.4.3.8 Ägande .....	53
4.4.3.9 Handlingsutrymme .....	53
4.5 Pilotstudie .....	54

4.6 Validitet och reliabilitet .....	55
<b>5. Empirisk analys.....</b>	<b>57</b>
5.1 Presentation av bakgrundsvariablernas resultat .....	57
5.1.1 Bransch .....	58
5.1.2 Kön.....	58
5.1.3 Titel/Position.....	59
5.1.4 Antal anställda.....	59
5.1.5 Omsättning .....	59
5.2 Presentation av den beroende variabeln entreprenörskap .....	60
5.3 Presentation av de oberoende variablerna.....	61
5.3.1 Regleringar .....	62
5.3.2 Produktmarknaden .....	62
5.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande .....	62
5.3.4 Organisationsstruktur.....	63
5.3.5 Incitament .....	63
5.3.6 Mål med verksamheten .....	63
5.3.7 Finansiering.....	63
5.3.8 Ägande .....	64
5.3.9 Handlingsutrymme.....	65
5.3.10 Offentlighetsgrad .....	65
5.4 Hypotesprövning.....	66
5.4.1 Regleringar .....	66
5.4.2 Produktmarknaden .....	66
5.4.3 Politiska maktstrukturens inflytande .....	67
5.4.4 Organisationsstruktur.....	67
5.4.5 Incitament .....	68

5.4.6 Mål med verksamheten .....	68
5.4.7 Finansiering .....	69
5.4.8 Ägande .....	69
5.4.9 Handlingsutrymme .....	70
5.4.10 Offentlighetsgrad .....	71
5.4.11 Summering av hypotesprövningen .....	72
5.5 Regressionsanalys .....	73
5.5.1 Den beroende variabeln.....	73
5.5.2 De oberoende variablerna .....	73
5.5.3 Kontrollvariabler .....	74
5.5.4 Regressionsanalys av variablerna .....	74
5.5.5 Jämförelse mellan korrelation och regression .....	75
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>77</b>
6.1 Slutsatser och diskussion .....	77
6.1.1 Offentlighetsgraden .....	77
6.1.2 Offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap.....	80
6.1.3 Svar på studiens frågeställning.....	83
6.2 Studiens bidrag.....	83
6.2.1 Teoretiskt bidrag .....	83
6.2.2 Praktiska bidrag .....	84
6.2.3 Samhällsbidrag .....	84
6.3 Självkritik.....	84
6.4 Förslag till framtida forskning .....	85
<b>Referenser .....</b>	<b>86</b>



## **Tabellförteckning**

Tabell 4.1: Undersökningens målpopulation .....	44
Tabell 4.2: Antal och procent av svarande samt bortfall .....	45
Tabell 5.1: Antal och procent för bransch .....	58
Tabell 5.2: Antal och procent för kön .....	58
Tabell 5.3: Antal och procent titel/position .....	59
Tabell 5.4: Antal anställda .....	59
Tabell 5.5: Omsättning .....	59
Tabell 5.6: Den beroende variabeln entreprenörskap.....	60
Tabell 5.7: De oberoende variablerna .....	61
Tabell 5.8: Hypotesernas resultat .....	72
Tabell 5.9: Korrelation och regression .....	75

## **Figurförteckning**

Figur 3.1: Offentlighetsgraden påverkar entreprenörskap .....	41
Figur 3.2: Graden av offentlighet och dess påverkan på entreprenörskap .....	42

## **Appendix**

Appendix 1: Enkäten.....	90
Appendix 2: E-postmeddelandet som följde med enkätutskicket .....	96
Appendix 3: Korrelationsmatris – oberoende variabler .....	97
Appendix 4: Regression .....	98

# 1. Inledning

---

*Detta kapitel inleds med en förklaring av bakgrunden till uppsatsens ämne. Därefter presenteras problemdiskussionen och problemformuleringen, som ligger till grund för studiens frågeställning samt syfte. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens avgränsning samt fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har den offentliga sektorn i många av västvärldens länder genomgått en förändring. De har implementerat privatiseringar av offentliga tjänster så som exempelvis sjukvård och utbildning. Dessa tjänster har till viss del blivit utlagda på privata organisationer, vilket möjliggjort skapandet av en ny sorts organisationsform; hybridorganisationen (Kickert, 2001).

I teorin saknas det en exakt definition av hybrida organisationer, men enligt Karrés (2011) övergripande förklaring är de heterogena sammansättningar, karaktäriserade av en mix av egentligen oförenliga faktorer i form av kultur, rationalitet, samordning och handlingsutrymmen (Karré, 2011). Thomasson (2009) menar att även faktorer så som finansiering och ägandeform är vitala vid en beskrivning av hybriditeten i en organisation (Thomasson, 2009). Hybridorganisationer är således organisationer som liknar och har influenser ifrån både den privata och den offentliga sektorn. De innefattar behov och tjänster av offentlig karaktär, men de hanteras och är ofta organiserade som ett privat företag (Karré, 2011). De hybrida organisationerna täcker ett brett spektrum av organisationsformer, från genuina myndigheter i ena änden till kommersiella företag i den andra (Kickert, 2001). Detta gör det svårt att bedöma om hybriden skall tillhöra den privata, offentliga eller en egen separat sektor. Istället verkar det finnas en grad av offentlighet eller privathet i de hybrida organisationerna, vilket skapar ett stort spektrum för organisationsformen.

I denna studie har begreppet ”offentlighetsgrad” en betydande roll. Offentlighetsgraden används för att klassificera spannet, mellan den privata och den offentliga sektorn, samt bestämma var i detta spann en hybridorganisation befinner sig. Organisationer med en

*högre offentlighetsgrad* kännetecknas av egenskaper som oftast associeras till den offentliga sektorn medan organisationer med en *lägre offentlighetsgrad* främst kännetecknas av egenskaper från den privata sektorn. Vi hade kunnat uppnå samma effekt om begreppet *privathetsgrad* hade används, men vi har valt att använda *offentlighetsgrad* då befintlig forskning kring hybriditeter är mer inriktat mot det offentliga (Antonsen & Jørgensen, 1997).

När New Public Management (NPM) började reformera den offentliga sektorn understöddes skapandet av hybridorganisationer. NPM tillät organisationer inom den offentliga sektorn att decentralisera de byråkratiska och hierarkiska strukturerna, som traditionellt funnits i denna sektor. Detta paradigmskifte möjliggjorde utvecklandet av entreprenörskap. I den offentliga sektorn är numera effektivisering och utveckling av verksamheten i fokus på ett helt annat sätt än tidigare tack vare NPM och ett entreprenöriellt tänkande (Mathiasen, 1999).

Fenomenet entreprenörskap existerar både på individ- och organisationsnivå (Diefenbach, 2011). Enligt Covin & Slevin (1991) kan entreprenörskap, på organisationsnivån, beskrivas av faktorer så som innovationsförmåga, proaktivitet och riskbenägenhet. Gott entreprenörskap har beskrivits av Schollhamer (1982) som nyckeln till konkurrensfördelar och god ekonomisk avkastning (ur Covin & Slevin, 1991). En organisations entreprenörskap påverkas av såväl yttre som inre organisationsförhållanden. Några exempel på yttre faktorer är politik, lagar och regler, det generella ekonomiska läget samt teknologisk utveckling. Inre faktorer kan vara organisationskultur, ledningens värderingar, organisationsstruktur och den kompetens och de resurser som företaget besitter (Covin & Slevin, 1991).

Entreprenörskap är ett rikligt studerat ämne inom den privata sektorn. Intresset för den offentliga sektorn har dock inte varit lika stort, men i takt med expansionen av NPM har forskningsintresset, för fenomenet entreprenörskap inom denna sektor, ökat (Diefenbach, 2011). I litteraturen poängteras det ofta att det är de privata organisationerna som är entreprenöriella, samt att de traditionella offentliga organisationerna saknar en entreprenöriell anda (Kearney, Hisrich & Roche, 2007; Boyett, 1997).

I befintlig ämneslitteratur kunde vi finna forskning på hybriditeter (Rainey, Backoff & Levine, 1976; Antonsen & Jørgensen, 1997; Bozeman & Bretschneider, 1994; Kickert, 2001), entreprenörskap (Diefenbach, 2011; Covin & Slevin, 1991) och entreprenörskap i hybridorganisationen (Covin & Slevin, 1991; Morris & Jones, 1999). Denna forskning tenderar dock att ta de legala organisationsformerna för givna och utifrån detta har forskare beskrivit vissa faktorer utan att ta hänsyn till spannet av offentlighet. Det har med andra ord inte funnits intresse för att undersöka hur offentlighetsgraden kan variera inom en och samma legala organisationsform. I litteraturen kunde vi inte heller hitta någon gjord forskning på hur graden av offentlighet påverkar organisationens entreprenörskap. Denna forskningsavsaknad väcker vårt intresse för studier i detta ämne, vilket skall behandlas i detta examensarbete genom analys av befintlig teori samt empiriska studier av entreprenörskapets koppling till organisationernas offentlighetsgrad.

## **1.2 Problemdiskussion**

Att jämföra offentliga och privata organisationer kräver att klassificeringen och definitionerna av de olika organisationsformerna är tydliga. Denna definition kan, enligt vissa forskare, vara svår att genomföra då det inte alltid finns en skarp skiljelinje mellan de olika sektorerna. Det kommer alltid att finnas överlappande organisationer som befinner sig i ett mellanland, dvs. organisationer som ej går att placera i någon av de båda sektorerna som exempelvis kommunala bolag. Dessa bolag regleras både av privaträttsliga och offentligrättsliga regelverk. Trots att likheterna mellan de olika sektorerna blir större och att dess olika roller ter sig mer flytande finns det uppenbara skillnader mellan dem (Rainey et al, 1976). Den ena ytterligheten i detta spann är den utpräglade offentliga sektorn. Denna ytterlighet är den samhällsnyttiga verksamheten som bedrivs för allmänheten av staten, landsting och kommuner. Den bygger på ett samspel mellan politiker, yrkesprofessionella och medborgare (SKL, 2012a). Den andra ytterligheten är den privata sektorn som består av verksamheter inom det privata näringslivet, dvs. av företag som inte tillhör någon del av den offentliga sektorn. Dessa företag påverkas av den ekonomiska marknaden då denna marknad verkar som en källa för företagens resurser, omsättningar, information och begränsningar (Rainey et al, 1976).

Utpräglade offentliga organisationer har grundats och ägs av antingen stat, kommun eller landsting medan utpräglade privata organisationer har grundats och ägs av privata aktörer. Alla organisationer som kan placeras i spannet mellan dessa ytterligheter kan definieras som hybrider. Hybridernas egenskaper kan kopplas både till den privata och den offentliga sektorn. Alla organisationer som är hybrider kan dock inte likställas med varandra, tvärtom finns det i detta spann snarare ett överflöd av olika organisationsformer som kan te sig väldigt olika (Thomasson, 2009).

Hybridorganisationens offentlighetsgrad påverkas av ett flertal olika externa och interna faktorer. Några av de externa faktorerna är regleringar, produktmarknaden och den politiska maktstrukturen. Till de interna faktorerna kan organisationsstruktur, mål med verksamheten, finansiering och ägande nämnas (Rainey et al, 1976; Antonsen & Jørgensen, 1997; Bozeman & Bretschneider, 1994). Målet med en verksamhet kan i vanliga fall utläsas ifrån vilken kontext verksamheten befinner sig i. En organisations mål kan sägas vara en reflektion av de krav och förväntningar ägare eller allmänheten har på verksamheten (Thomasson, 2009). Rainey et al (1976) menar att den största uttalade skillnaden mellan de olika sektorerna är dess målinriktning. I privata organisationer är ekonomisk vinst det övergripande målet medan själva verksamheten är i fokus i offentliga organisationer (Rainey et al, 1976; Thomasson, 2009). Hybrida organisationer präglas emellertid ofta av motstridiga mål och förhållanden i den mån att de verkar inom en ”offentlig sfär” genom att allmänhetens behov tillgodoses samtidigt som de till viss del måste rätta sig efter marknadens spelregler (Thomasson, 2009).

Ett vanligt förekommande exempel på hybrida organisationer är svenska kommunala bolag. Detta eftersom att kommunala bolag, helt eller delvis, ägs av den offentliga sektorn och måste rätta sig efter tillhörande regelverk samtidigt som de måste följa privaträttsliga regelverk och medföljande marknadsspelregler (Rainey et al, 1976; Brorström, Haglund & Solli, 2005). Hybrider och deras offentlighetsgrad kommer i denna uppsats att relateras till svenska kommunala bolag, dock hade den övergripande teorin kunnat tillämpas på alla hybridorganisationer.

Entreprenörskapet, sett ur faktorerna innovation, risktagande och proaktivitet, hos hybridföretaget, påverkas till stor del av vilken grad av offentlighet som råder i organisationen. Om företaget befinner sig i den mer offentliga delen av spektret kan dess

entreprenörskap till viss del försvåras eftersom offentliga företag oftast presenteras som mindre riskbenägna samt att de har en begränsad rätt till att fatta sina egna beslut. Denna begränsning förmodas hämma ett innovativt och proaktivt verkande i organisationen då dessa faktorer antas gynnas av beslutsfattandefrihet och större handlingsutrymme. I den andra delen av spektret har de mer privata hybridorganisationerna större möjligheter till entreprenörskap då de inte är lika hårt reglerade som de offentliga. Detta skapar en stor spännvidd av olika entreprenörskapsmöjligheter som beror på organisationens offentlighetsgrad (Diefenbach, 2011; Covin & Slevin, 1999; Rainey et al, 1976).

### **1.3 Problemformulering**

Baserat på ovanstående problemdiskussion ämnar vi med denna studie att besvara frågeställningen:

- Hur påverkar hybridorganisationens offentlighetsgrad dess entreprenörskap?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att förklara hur hybridorganisationens offentlighetsgrad påverkar dess entreprenörskap.

### **1.5 Avgränsningar**

Uppsatsen avgränsas genom att teorin och den empiriska undersökningen av hybridorganisationens grad av offentlighet enbart baseras på nio vitala faktorer. Dessa är regleringar, produktmarknaden, politiska maktstrukturens inflytande, organisationsstruktur, incitament, mål med verksamheten, finansiering, ägande och handlingsutrymme. Dessa faktorer avgränsas sedan till en generell beskrivning av den offentliga och privata sektorn samt hybridorganisationen. Hybridorganisationer har i denna uppsats avgränsats till att enbart innefatta svenska kommunala bolag, då dessa är en av de vanligaste hybridformerna. I denna studie har entreprenörskap avgränsats till att enbart behandla faktorerna innovation, risktagande och proaktivitet, då dessa är vanligt förekommande faktorer i entreprenörskapsteorin.

## 1.6 Disposition

### *1. Inledning*

I detta kapitel presenterades den bakgrund och problemdiskussion som låg till grund för studiens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutades med en redogörelse för den ämnesavgränsning vi valt att göra.



### *2. Teoretisk metod*

I detta kapitel presenteras uppsatsens olika förutsättningar för att lyckas uppnå syftet. Först introduceras uppsatsens forskningsfilosofi, forskningsansats samt forskningsstrategi. Därefter redogörs motivet för val av teori och val av metod.



### *3. Teori*

I detta kapitel presenteras de teorier och den befintliga forskningen som berör offentlighetsgraden och entreprenörskap. Kapitlet presenterar även studiens teoretiska modeller.



### *4. Empirisk metod*

I detta kapitel presenteras studiens valda datainsamlingsmetod, population, bortfall, operationalisering, pilotstudie, validitet samt reliabilitet.



### *5. Empirisk analys*

I detta kapitel presenteras studiens enkätresultat, hypotesprövningar samt regressionsanalys.



### *6. Slutsatser*

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser, självkritik och förslag på framtida forskning.

## 2. Teoretisk metod

---

*I detta kapitel presenteras uppsatsens olika förutsättningar för att lyckas uppnå syftet. Först introduceras uppsatsens forskningsfilosofi, forskningsansats samt forskningsstrategi. Därefter redogörs motivet för val av teori och val av metod.*

---

### 2.1 Forskningsfilosofi

Intentionen med denna uppsats är att förklara hur graden av organisationens offentlighet påverkar dess entreprenörskap. För att kunna realisera detta syfte skall en empirisk undersökning göras. Denna undersökning ämnar att pröva våra hypoteser, som grundas på befintlig ämne-teori.

Det finns i huvudsak två olika forskningsfilosofier: positivismen och hermeneutiken. Positivismen, som grundar sig på Platons vetenskapsfilosofier, utvecklades av den franska filosofen Auguste Comte på 1800-talet. Den kännetecknas av ett förklarande objektivt synsätt som fokuserar på säkra fakta och observerbara företeelser<sup>1</sup>. Hermeneutiken, som ursprungligen är en texttolkningslära, syftar till att förstå och tolka ett visst fenomen. Denna forskningsfilosofi betraktar alla situationer som unika, dvs. inga generaliseringar kan göras (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Då syftet med denna uppsats har en förklarande inriktning är det naturligt att använda en positivistisk ansats. Denna forskningsfilosofi möjliggör även generalisering av empirimaterialet samt underlättar ett objektivt- och värderingsfritt förhållningssätt. Om vi istället hade använt ett hermeneutiskt synsätt skulle en generalisering av resultatet ej varit genomförbart och sambandet mellan offentlighetsgraden och entreprenörskap hade inte kunnat förklaras, då tonvikten av uppsatsen istället hade varit att skapa förståelse för dessa fenomen (Saunders et al, 2009).

---

<sup>1</sup> Smith, Elin. Föreläsning, Theory of science, 3 april 2012.



## 2.2 Forskningsansats

De två dominerande forskningsansatserna är induktiv och deduktiv ansats. Vid en induktiv ansats utgår forskaren ifrån verkligheten och skapar sedan teorier baserat på den erhållna empiriska informationen. Tillvägagångssättet vid deduktion är den motsatta, dvs. forskaren använder redan befintliga teorier som utgångspunkt för hypotesformulering och studier av verkligheten<sup>2</sup> (Saunders et al, 2009).

I denna studie skall en deduktiv ansatsmetod användas. Detta motiveras bland annat av att den positivistiska forskningsfilosofin har en naturlig koppling till deduktion samt att denna ansats ger oss möjlighet att generalisera resultatet. Detta val kan kritiseras genom att den deduktiva ansatsen kan sakna alternativa förklaringar till resultatorsaken samt att studien styrs av de valda teorierna vid insamlingen av det empiriska materialet (Saunders et al, 2009).

## 2.3 Forskningsstrategi

Vilken forskningsstrategi en uppsats skall tillämpa beror på hur uppsatsens problemformulering och syfte är utformat. De tre huvudsakliga strategierna är: undersökande forskning, beskrivande forskning och förklarande forskning. Ett undersökande tillvägagångssätt används då problemet är otydligt eller ogripbart för forskaren. Vid ett beskrivande tillvägagångssätt är problemet redan känt men syftet är att erhålla en djupare förståelse för situationen. Den förklarande forskningen går ut på att finna samband mellan två eller flera variabler och att därefter förklara deras kausala relation (Saunders et al, 2009). Då vi, med denna uppsats, ämnar att förklara relationen mellan organisationens offentlighetsgrad och entreprenörskap väljer vi den förklarande forskningsstrategin. I vårt fall var undersökande forskning uteslutet, då vårt problem var fastslaget ifrån början. Genom att åsidosätta den beskrivande forskningsstrategin försumrades möjligheten till djupare förståelse av vår problemställning.

---

<sup>2</sup> Smith, Elin. Föreläsning, Theory of science, 3 april 2012.

## **2.4 Val av metod**

Saunders et al (2009) beskriver två möjliga metoder att välja mellan vid datainsamling av empiriskt material: kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden genererar numerisk data medan den kvalitativa genererar icke-numerisk data. Datainsamlingen vid kvantitativ metod sker vanligtvis genom enkäter och vid kvalitativ metod genom ett fåtal djupgående intervjuer. Vid ett kvalitativt angreppssätt är målet att få förståelse för ett specifikt förhållande medan det kvantitativa angreppssättet eftersträvar ett helhetsperspektiv och generaliserbar information (Saunders et al, 2009).

Då vi med denna uppsats eftersträvar en generaliserad bild av sambandet mellan ett flertal hybridföretag och deras entreprenörskap faller valet på kvantitativ metod. Vi är medvetna om att den valda metoden påverkar utfallet. Den kvalitativa metoden hade istället kunnat ge oss en djupare förståelse för entreprenörskapet hos ett fåtal hybridföretag (Saunders et al, 2009).

## **2.5 Litteratursökning**

Syftet med denna studie är att förklara hur hybridorganisationens offentlighetsgrad påverkar dess entreprenörskap. Utifrån detta syfte har relevant litteratur inom området tillämpats. För att skapa objektivitet och stärka reliabiliteten i studien har den baserats på ämnesrelaterade vetenskapliga artiklar hämtade från olika databaser. I huvudsak har sökord relaterade till privat – och offentlig sektor, hybridorganisationer och entreprenörskap använts. De artiklar som hittades via databaserna ledde oss vidare, via sina referenser, till andra vetenskapliga artiklar som på ett eller annat sätt berörde vårt ämne. Med utgångspunkt ur den befintliga forskningen, som presenterats i artiklarna, utformades våra hypoteser

### 3. Teori

---

*Det tredje kapitlet presenterar de teorier som berör studiens ämne. Kapitlet kommer att följa dispositionen: entreprenörskap i den privata respektive offentliga sektorn, entreprenörskap hos hybridorganisationen och faktorer som bestämmer offentlighetsgraden samt dess samband med entreprenörskap.*

---

Den befintliga forskningen kring entreprenörskap är mycket omfattande, därav har de mest omnämnda faktorerna innovation, risktagande och proaktivitet valts ut för att, i denna uppsats, karaktärisera entreprenörskap. Begreppet offentlighetsgrad omnämns inte uttryckligen i befintlig forskning, däremot diskuteras teorier om de faktorer som bestämmer offentlighetsgraden. Teorierna kring dessa faktorer har sedan, av oss, sammanförts till en nyskapande teori om offentlighetsgraden. Denna teori tydliggörs i avsnitt 3.5 Teoretisk modell.

#### 3.1 Entreprenörskap

Entreprenörskap är sedan cirka trehundra år bakåt i tiden ett, i litteraturen, väl diskuterat ämne (Boyett, 1997). På senare tid har entreprenörskap, som paradigm, expanderat kraftigt (Covin & Slevin, 1991). Det finns otaliga definitionsförslag på entreprenörskap och en del forskare menar att det är ett svårförståeligt fenomen (Motanye, 2006). Vad många definitioner har gemensamt är att de innefattar de, av Miller (1985), föreslagna begreppen; innovation, risktagande och proaktivitet. Dessa tre begrepp associeras ofta till entreprenöriella verksamheter (ur Kearney et al, 2007).

Entreprenörskap är en fundamental faktor i en global ekonomisk kontext, då det stimulerar ekonomin både på en makro – och mikroekonomisk nivå. En verksamhet är beroende av en entreprenörsanda både på individnivå så väl som på organisationsnivå för att kunna utvecklas. Enligt Covin & Slevin (1991) är beteende den huvudsakliga faktorn för förståelse kring entreprenörskap. Faktorer som organisationskulturer, strategier och strukturer kan i sig inte generera en entreprenöriell verksamhet, utan det är själva agerandet som är avgörande för entreprenörskapet (Covin & Slevin, 1991). Nedan följer en beskrivning av entreprenörskap i privata, offentliga och hybrida verksamheter.

### *3.1.1 Entreprenörskap i den privata sektorn*

Företag använder sig av entreprenörskap i första hand för att öka prestationsnivån och därmed uppnå en ökad avkastning (Covin & Slevin, 1991). Som presenterats i ovanstående stycke är entreprenörskap, särskilt inom den privata sektorn, ofta associerat med innovation, risktagande och proaktivitet (Kearney et al, 2007). Innovation kan beskrivas som ”användbara och fungerande nya idéer” (Mulgan & Albury, 2003). Entreprenörskapet hos ett företag går hand i hand med ett innovativt arbetstänkande. Att imitera konkurrenters entreprenöriella framsteg, för att inte förlora marknadsandelar, är i sig inte entreprenöriellt (Covin & Slevin, 1991). Enligt Lazonick (1991) måste innovationen vara helt unik för att klassas som entreprenöriell (ur Boyett, 1997). Då innovation uppmanar till imitation ökar omgivningens konkurrens i takt med att de innovativa företagen ökar (Covin & Slevin, 1991). Organisationer som inte är innovativa kan således karaktäriseras som adaptiva. Innovation existerar endast i företag där ett innovativt agerande/tänkande är en naturlig del av organisationskulturen (Kearney et al, 2007). Den andra faktorn, proaktivitet, kan beskrivas som den process som handlar om att förutse och att vara förberedd på att agera på framtida behov. Det kan handla om både produkter/tjänster som är i linje med den existerande verksamheten, men det kan också handla om att behöva introducera nya produkter/tjänster på marknaden. Proaktivitet innebär även att strategiskt eliminera de delar av verksamheten som inte längre är relevanta (Diefenbach, 2011). Den tredje faktorn, som ofta förknippas med entreprenörskap, är risktagande. Covin & Slevin (1991) har definierat risktagande som projekt med höga risker, men dessa projekt kan också ge upphov till mycket hög avkastning (Covin & Slevin, 1991). Det handlar om att ta chanser och att våga arbeta i okända miljöer med osäkra projekt. Bakom riskfyllda projekt står risktagande individer som är en vital del av entreprenörskapet (Diefenbach, 2011).

Externa faktorer, som exempelvis regleringar, politik och ekonomi, är avgörande för entreprenörskapet. Dessa yttre faktorer kan både främja och stävja en organisations entreprenörsanda. Ett företags livscykel har också en inverkan på entreprenörskapet. Generellt sett är organisationer mer entreprenöriella i livscykeln tidiga stadier. Att inta en entreprenöriell position är därtill ofta resurskrävande. En organisation är således entreprenöriellt begränsad till den tillgängliga resursbasen. Det kan även tilläggas att företag, som är snabba med att introducera nya produkter, kan upprätthålla en

entreprenöriell ställning under en längre tid än ett långsammare företag (Covin & Slevin, 1991).

Entreprenörskapet främjas ofta av att operera i små, icke-hierarkiska företag med tydliga målsättningar, men då den offentliga sektorn präglas av hierarki, byråkrati samt ibland oklara målsättningar, är den naturliga konklusionen att entreprenörskap torde vara mindre tillämpligt i offentliga verksamheter (Kearney et al, 2007). Huruvida detta påstående är riktigt skall diskuteras i nästkommande stycke.

### *3.1.2 Entreprenörskap i den offentliga sektorn*

Ett ofta betonat syfte med entreprenörskap inom den offentliga sektorn är att öka kvalitén på välfärdssamhällets outputs (Kearney et al, 2007). I tidiga beskrivningar av "entreprenören" skildras denne som en enskild ägare som direkt gagnas av eventuella ekonomiska vinster. Till viss del råder detta tankesätt fortfarande inom den privata sektorn. Beskrivningen är däremot inte lika applicerbar på den offentliga sektorn. Där är ledarna varken ägare till verksamheten eller drivna av att nå framtida ekonomiska vinstmål. Den ekonomiska ämneslitteraturen låter förstå att för att marknaden och dess aktörer skall kunna verka med maximal effektivitet krävs det att den genomsyras av en entreprenöriell anda. Enligt Boyett (1997) finns det inget som tyder på att detta inte skall gälla även för den offentliga sektorn samt att andra vinster, än de rent ekonomiska, kan vara väl så sporrande (Boyett, 1997). Enligt Boyne (2002) är länken mellan prestation och belöning låg inom den offentliga sektorn (ur Kearney et al, 2007). Löneökningar kan exempelvis inte vara en "morot" för en högre prestationsnivå på samma sätt som inom den privata sektorn. Inom den offentliga sektorn är emotionella belöningar (så som beröm och erkännande av arbetskolligor) följaktligen ett viktigare verktyg för att få igång en entreprenörsanda. Entreprenörer i offentliga verksamheter drivs istället av att de har en skyldighet gentemot intressenterna (i första hand medborgarna) och av att ständigt själv kunna utvecklas (Boyett, 1997). Entreprenörskap är, i den offentliga sektorn, främst förekommande i de delar av verksamheten där det finns en decentralisering av makt (Boyett, 1997) och där alla är delaktiga i beslutsprocessen (Kearney et al, 2007).

Borins (2002) hävdar att då den offentliga verksamheten inte sällan är av monopolistisk karaktär finns inte drivkraften till förnyelse och innovation, som fås ifrån konkurrens, tillgänglig (ur Kearney et al, 2007). Att den offentliga sektorn dessutom är ett komplext och öppet system där medias och allmänhetens intresse är stort gynnar inte den innovativa processen. Incitament och motivation för att vara innovativ är också låg på grund av den tillhörande risken av hög offentlig granskning. Misslyckaden kan lätt bli allmänt kända och därmed illa bemötta då det var skattemedel som finansierade de misslyckade projekten (Kearney et al, 2007). Organisationskulturen i offentliga verksamheter tenderar även att genomsyras av riskaversion samt en ovilja att ta till sig ny tillgänglig teknik (Mulgan & Albury, 2003). Å andra sidan finns det forskare som menar att det är mer sannolikt att offentliga organisationer är innovativa, då den komplexa och stora kontexten, som de befinner sig i, skapar koordinations-, lednings- och kontrollproblematik som kräver innovativa lösningar. Det finns ofta hinder för entreprenörskap i offentliga organisationer då de vanligtvis befinner sig i en väldigt byråkratisk kontext. Det går dock att övervinna dessa hinder genom att bland annat öppet kommunicera innovativa idéer, skapa gemensamma beslutsprocesser samt att vidareutbilda personalen (Kearney et al, 2007).

Trots skepsis och påstådda hinder för entreprenörskap inom offentlig sektor finns det dock en stark historia av innovation inom denna sektor. Det handlar om allt från tekniska och infrastrukturella till pedagogiska innovationer. Entreprenörskap och innovation är således realistiskt och genomförbart även inom den offentliga sektorn under förutsättning att det finns ett organisatoriskt stöd, en låg formalisering, ett mer flexibelt och decentraliserat beslutsfattande samt mer positiva emotionella belöningar (Mulgan & Albury, 2003). Den offentliga sektorn är dessutom, genom NPM, inte längre lika hierarkisk vilket underlättar för entreprenörskapet (Diefenbach, 2011).

### *3.1.3 Entreprenörskap i hybrida organisationer*

När NPM började förändra den offentliga sektorn underlättades skapandet och verksamhetsdrivandet av hybridorganisationer. Paradigmskiftet tillät organisationer med en hög grad av offentlighet att decentralisera de hierarkiska strukturerna samt att fokusera på effektivitet i och utveckling av verksamheten (Mathiasen, 1999). Detta möjliggjorde utvecklandet av entreprenöriellt tänkande i offentliga organisationer, vilket

är grundläggande för deras utveckling. I avsnitt 3.3 och 3.4 presenteras de faktorer som påverkar graden av offentlighet och i sin tur entreprenörskap.

### **3.2 Hybridorganisationens framväxt – New Public Management**

De negativa följder, som oljekrisen och den stigande arbetslösheten frambringade under 1970-talet, hade en destruktiv verkan på västvärldens ekonomi. Detta föranledde kritik mot den offentliga sektorns stora resursutnyttjande och ineffektivitet. Ur denna kritik uppkom idéer om förändring av den offentliga sektorn genom privatiseringar, avregleringar och konkurrens. Dessa tankar låg till grund för paradigmet New Public Management (Stolt och Winblad, 2009).

Enligt organisationen OECD definieras NPM som ”ett nytt paradigm för den offentliga förvaltningen som syftar till att främja en resultatorienterad kultur i en mindre centraliserad offentlig sektor” (ur Mathiasen, 1999). NPM kännetecknas bland annat av att den offentliga sektorn fokuserar på resultat i form av tjänsternas kvalitet och effektivitet, decentralisering av de hierarkiska strukturer som har dominerat i denna sektor, kostnadseffektivitet samt skapandet av konkurrenskraft. NPM möjliggör även effektivisering och utveckling i den offentliga sektorn. Detta tillåter sektorn att reagera på yttre makroförändringar på ett flexibelt och kostnadsminimerande sätt (Mathiasen, 1999).

Enligt Hood (1995) skapade NPM framför allt sju stycken viktiga förändringar i den offentliga sektorn:

1. En ökad etablering av offentliga organisationer som förvaltas separat i mer marknadsanpassade enheter, exempelvis kommunala bolag
2. Skapandet av ökad konkurrens både mellan offentliga organisationer och mellan den offentliga och privata sektorn
3. Större användning av förvaltningsmetoder som härstammar från den privata sektorn
4. Tilltagen fokusering på disciplin och sparsamhet i resursutnyttjandet samt försök till kostnadsminimering av offentliga tjänster
5. De högsta cheferna blev kända för allmänheten och inte längre anonyma, vilket skapar en mer aktiv kontroll av de offentliga organisationerna
6. Möjliggjorde användningen av mer explicita och mätbara prestationsmått

## 7. Införde försök till högre grad av organisationskontroll genom förutbestämda produktionsbestämmelser (Hood, 1995)

När stora delar av västvärldens länder övergick till NPM på 1980 - och 1990-talet bildades möjligheter för skapandet av hybridorganisationer. Dessa är, som tidigare nämnt, en blandning mellan den offentliga och privata sektorn och de uppfyller många utav de förändringar som Hood (1995) presenterade. Offentlighetsgraden i organisationerna går att diskutera utifrån de externa och interna faktorer som påverkar dem, vilket möjliggör större förståelse till varför denna organisationsform, som en följd av NPM, ökar i användning (Thomsson, 2009).

I denna uppsats kommer de externa faktorerna; regleringar, produktmarknaden och politiska maktstrukturens inflytande, samt de interna faktorerna; organisationsstruktur, incitament, mål med verksamheten, finansiering, ägande och handlingsutrymme, ligga till grund för bestämningen av offentlighetsgraden. När offentlighetsgraden har fastställts skall sambandet mellan den och entreprenörskapet i organisationen analyseras.

### **3.3 Externa faktorer som påverkar graden av offentlighet och i sin tur entreprenörskap**

Förhållanden som en organisation inte kan påverka utan som avgörs av utomstående parter kan benämnas som externa faktorer. Externa faktorer berör en organisation på flera nivåer. De faktorer med störst inverkan är *regleringar* - bestämmer vilka juridiska skyldigheter, rättigheter och möjligheter organisationen har, *produktmarknaden* – dikterar vilka villkor som gäller för organisationen på dess marknad samt den *politiska maktstrukturen* som beslutar om hur stort inflytande politiker skall ha över organisationen (Rainey et al, 1976; Antonsen & Jørgensen, 1997; Bozeman & Bretschneider, 1994). I kommande avsnitt presenteras det hur de externa faktorerna påverkar offentlighetsgraden och entreprenörskapet samt studiens hypoteser berörande dessa faktorer. Alla hypoteser är formulerade med riktningen att en högre offentlighetsgrad ger ett lägre entreprenörskap. Anledningen till att riktningen högre offentlighetsgrad valdes är att studien fokuserar på kommunala bolag vilka generellt sett torde ha en högre offentlighetsgrad. Om de istället hade formulerats med ett motsatt



förhållande, således att en lägre offentlighetsgrad ger ett högre entreprenörskap, torde det ej ha påverkat resultatet då innebörden av hypoteserna är densamma.

### *3.3.1 Regleringar*

Efter ett beslut i kommunfullmäktige får en kommun överlåta en kommunal angelägenhet till ett kommunalt aktiebolag (Adrell & Albrektson, 2001). Trenden att bolagisera kommunal verksamhet är en ständigt ökande företeelse (Hansson, 2011). Syftet med den offentliga sektorns bolagiseringsprocesser är att anpassa verksamheten till nya omständigheter och krav (Montin, 1992). När en kommun väljer att driva sin verksamhet i bolagsform skall två regelverk beaktas. Kommunallagen gäller för kommunen och aktiebolagslagen gäller för aktiebolaget (SKL, 2012b). Utöver aktiebolagslagen kan ett kommunalt aktiebolag även komma att beröras av exempelvis kommunallagen, offentlighets – och sekretesslagen, lagen om offentlig upphandling och tryckfrihetsförordningen (Adrell & Albrektson, 2001). Ett kommunalt bolag, där kommunen har ett dominerande inflytande genom majoritetsägande eller rätten att utse minst hälften av ledamöterna, omfattas av samma regler för offentlighetsfrågor som andra offentliga myndigheter (SKL, 2012c). För kommunala aktiebolag kan dessa lagar orsaka problem då civilrätten och offentlighetsrätten ibland står i strid med varandra (Adrell & Albrektson, 2001).

När en kommun bedriver en verksamhet i aktiebolagsform, med hundra procents ägarandel, måste kommunfullmäktige enligt 3 kap. 17 § kommunallagen ”fastställa det kommunala ändamålet” med bolagets verksamhet (Montin, 1992), utse bolagets styrelseledamöter samt möjligges yttranderätt innan bolaget fattar beslut av större vikt. Viktigt att nämna är att även om en ledamot i det kommunala bolagets styrelse tillhör ett visst parti skall denna politiska övertygelse inte påverka styrelsearbetet. Ledamoten skall företräda kommunfullmäktiges majoritet i sitt styrelseuppdrag. Huvudsyftet med privatägda aktiebolag är i huvudsak att gå med vinst. Kommunala aktiebolag följer däremot oftast självkostnadsprincipen (Adrell & Albrektson, 2001). Ett kommunalägt aktiebolags överlevnad är, som tidigare nämnt, ändå säkrat genom kommuners rätt att ta ut avgifter, oftast i form av skatt, för skötseln av sina uppgifter. Detta är lagstadgat i regeringsformen.

För hybrida organisationer är det inte alltid självklart vilka lagar och regler som skall tillämpas. Offentlighetsgraden, med regleringar som avgörande faktor, bestäms utifrån om det är den privata sektorns eller den offentliga sektorns regelverk som är mest tillämpningsbart. Regelverkets två ytterligheter när det gäller organisationer är således aktiebolagslagen för privata bolag och kommunallagen för offentliga förvaltningar. Juridiskt befinner sig hybridföretag, som exempelvis kommunala aktiebolag, följaktligen i spannet mellan dessa ytterligheter. På grund av detta kan hybrider tvingas att ta hänsyn till ett flertal lagar så som aktiebolagslagen och kommunallagen.

Externa faktorer, så som regleringar, är starkt relaterade till en organisations möjlighet att utöva entreprenörskap (Covin & Slevin, 1991). Regleringar kan både främja och stävja entreprenörskap. Bolag inom den privata sektorn torde ha större frihet att agera entreprenöriellt då de har möjlighet att arbeta utan att ta hänsyn till begränsande lagstiftning såsom exempelvis lokaliseringsprincipen och lagen om offentlig upphandling. Verksamheter inom den offentliga sektorn kan således ha entreprenöriella idéer och lösningar på problem, men som inte kan realiseras på grund av rådande lagstiftning (Montin, 1992). Sammantaget kan det förmodas att organisationer med en högre offentlighetsgrad är mer begränsade att verka entreprenöriellt, på grund av rådande lagstiftning, än organisationer med en lägre offentlighetsgrad.

Regleringar torde därmed till viss del bestämma offentlighetsgraden i organisationer. En lägre offentlighetsgrad utgörs av att organisationen i större utsträckning styrs av privaträttsliga regleringar, medan en högre offentlighetsgrad är kopplat till mer styrning av offentligrättsliga regleringar. Grad av offentlighet gällande regleringar kan kopplas till entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H1a:** Mer regleringar från kommunallagen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H1b:** Mindre regleringar från aktiebolagslagen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### 3.3.2 Produktmarknaden

Enligt Konkurrensverket (2012) avgränsas produktmarknaden av produktens utbytbarhet. Den består utav produkter som, enligt köparna, har jämförbara egenskaper, priser och användningsområden (Konkurrensverket, 2012). Olika aktörer verkar inom olika produktmarknader och inom dessa finns ett varierat antal organisationer. Vissa av de offentliga organisationerna har ibland en tvingande och monopolistisk karaktär, då de är de enda aktörerna på deras produktmarknad. Detta innebär att kunderna, som även finansierar verksamheten i form av bland annat skattebetalning, måste använda deras tjänster (ex. militären eller reparation av vägar), då det inte finns något annat eller få alternativ att vända sig till. I dessa monopolistiska organisationer saknas konkurrens från andra aktörer och med det så saknas även marknadsmekanismen, i form av konkurrens, vilket ger kunden valmöjligheter i sin konsumtion av varor och tjänster (Rainey et al, 1976; Ward & Mitchell, 2004).

De offentliga och hybridorganisationernas produktmarknad kan begränsas utav befintliga lagar. I kommunallagen, 2 kapitlet 1§, framställs det att kommunerna enbart får ta hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller dess medlemmar och som inte skall handhas enbart av staten, en annan kommun, ett annat landsting eller annan. Denna lag skapar bland annat lokaliseringsprincipen. Enligt denna princip får kommuner inte engagera sig i verksamheter utanför de egna geografiska områdena eller i verksamheter som riktar sig till enbart andra än de egna kommunmedlemmarna. Detta innebär att de offentliga eller hybridorganisationerna, som är verksamma i en kommun, skall ha en anknytning till det egna området eller till dess invånare. En anledning till detta är att dessa organisationer inte skall vara beroende av intäkter från externa kunder (RÅ ref 98, 2003).

De privata organisationernas produktmarknadsförutsättningar skiljer sig från de offentligas då de privata till stor del påverkas av marknadsmekanismer, så som hur stora marknadsandelar organisationen har (konkurrens) samt utbudet och efterfrågan. De privata företagen behöver inte ta hänsyn till vissa etablerings- och expansionsregleringar, som de offentliga tvingas göra, vilket underlättar dess verksamhet. Produktmarknaden hos hybridorganisationerna har större frihet än hos de starkt offentliga organisationerna, vilket yttrar sig genom exempelvis större

konkurrensförutsättningar, men de är även hårt styrda och kontrollerade av den offentliga sektorns regleringar och villkor. Antonsen och Jørgensen (1997) beskriver det som ju mer offentlighet i en organisation desto större fångenskap och ju mindre offentlighet desto större frihet (Antonsen & Jørgensen, 1997). Detta innebär att produktmarknaden är en faktor som torde påverka organisationens offentlighetsgrad, vilket karaktäriseras av organisationens möjlighet att använda sig av marknadsmekanismer. En högre grad av offentlighet innebär att hänsyn måste tas till många regleringar samt att marknadsmekanismerna, så som konkurrens samt utbud- och efterfrågeteorin, inte har lika stort inflytande som vid en lägre offentlighetsgrad. Hybridorganisationer med en högre offentlighetsgrad har således sämre marknadsmekanismer än en verksamhet med lägre offentlighetsgrad. Detta medför att en högre offentlighetsgrad genererar mindre frihet och fler begränsningar på marknaden än vid en lägre offentlighetsgrad.

I vilken utsträckning produktmarknaden påverkar organisationens offentlighetsgrad har även inverkan på organisationens entreprenörskap. Ett entreprenöriellt företag associeras bland annat med en organisation som är risktagande och innovativ på produktmarknaden. Detta kan exemplifieras genom att organisationen vill vara först ut på marknaden med nya produkter eller ny teknologi som skall främja dess ställning gentemot konkurrenterna. Befintlig forskning visar att organisationer som verkar på en mer konkurrensutsatt produktmarknad är mer entreprenöriella än organisationer verksamma på en produktmarknad med låg konkurrens eller monopolistiska inslag. Detta visas i organisationernas offentlighetspektrum. Ett företag med en lägre grad av offentlighet gagnas av större möjligheter att använda marknadsmekanismer samt av mindre regleringar, vilket underlättar entreprenörskap. I organisationer med högre offentlighetsgrad kan entreprenöriellt handlande försvåras då dessa är mer styrda av regleringar samt att de har mindre möjligheter att använda sig av marknadsmekanismer (González-Benito, González-Benito & Muñoz-Gallego, 2009; Covin & Slevin, 1991; Henrekson & Stenkula, 2007).

I denna studie mäts produktmarknaden med hjälp av lokaliseringsprincipen samt marknadsmekanismer, i form av marknadsandelar, vilket kan kopplas till en organisations konkurrensutsatthet. Marknadsmekanismer så som konkurrens kan därmed till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av att

organisationen har större möjlighet att använda marknadsmekanismerna, medan en organisation med högre offentlighetsgrad ej kan använda dem i samma utsträckning. Lokaliseringsprincipen kan också vara en del i bestämmandet av offentlighetsgraden. Ju större möjligheter en organisation har till att expandera och verka i olika geografiska områden desto lägre offentlighetsgrad. En organisation som däremot är begränsad till att verka inom ett visst geografiskt område antas ha en högre offentlighetsgrad. Offentlighetsgraden gällande produktmarknaden kan därmed ha inverkan på entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H2a:** Mindre användning av marknadsmekanismerna, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H2b:** Mer styrning av lokaliseringsprincipen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### *3.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande*

Enligt Bozeman och Bretschneider (1994) definieras offentlighet som ”en egenskap hos en organisation som återspeglar i vilken utsträckning organisationen påverkas av politisk auktoritet” (Bozeman & Bretschneider, 1994, pp. 197). Ur detta citat kan det utläsas att organisationer med högre offentlighet är utsatta för större inflytande från politiken än organisationer med lägre eller ingen offentlighet. Detta visas tydligt i hybridföretag, så som kommunala bolag, då alla ledamöter i styrelsen är politiker. Det finns både positiva och negativa aspekter på att ha politiker i styrelsen. Att ha politiker i styrelsen tros öka kontrollmöjligheten av de tjänster eller varor som företaget tillhandahåller samt säkerställa att det allmänna intresset hägnas. Dock kan det innebära vissa svårigheter eftersom politikerna representerar flera olika intressen på samma gång. De företräder och försöker främja både företaget och allmänhetens intressen, vilket ibland kan vara svårt att kombinera (Thomsson, 2009).

Utöver kommunallagen är styrelseledamöterna i organisationen tvungna att följa aktiebolagslagen, vilket innebär att de alltid i första hand måste tänka på vad som är bäst för företaget vid beslutsfattande. Detta kan skapa bekymmer för politikerna, då de måste ta hänsyn till dessa regleringar samtidigt som de indirekt representerar sitt politiska

parti. Om allmänhetens intressen inte beaktas kan det innebära att politikerna ej kommer att bli återvalda inför nästa mandatperiod. Om detta skulle ske kan sammansättningen av bolagsstyrelsen ändras, vilket kan påverka företaget genom bland annat nya åsikter om dess verksamhet samt avbrott i genomförandet av fastställda beslut. Thomasson (2009) skriver att utfallet av ett politiskt val och dess påverkan på företags relation till styrelsen och ägarna aldrig kan förutsägas, men det är viktigt att beakta detta då en förändring av den politiska maktstrukturen till stor del kan påverka de förutsättningar som styr bolagets verksamhet (Thomasson, 2009).

Offentlighetsgraden i hybrida organisationer är beroende av det politiska inflytandet. De organisationer som befinner sig i den mer offentliga delen av spektret borde utsättas för större påverkan av politiken medan de organisationer som befinner sig i andra delen av spektret ej borde vara lika påverkningbara. Den politiska maktstrukturen är således en del i avgörandet för var i hybriditetsspektret ett företag placeras och en viktig faktor att ta hänsyn till vid undersökning av organisationen offentlighetsgrad. Befintlig forskning visar att det politiska inflytandet är större i organisationer med högre offentlighetsgrad och mindre vid lägre grad av offentlighet. Detta innebär att företag med en offentlig inriktning måste lägga större vikt vid vad politiken genererar än vad dess motsats med en privat inriktning tvingas göra (Thomasson, 2009; Bozeman & Bretschneider, 1994).

Den politiska maktstrukturens inflytande i organisationen påverkar även dess entreprenörskap. Då styrelseposterna i företagen oftast innehas av politiker kan det yttersta ansvaret för företags utveckling och styrning vara starkt influerat av politik. Företag med en högre offentlighetsgrad antas vara mer styrda av politiker och därav mindre entreprenöriella än företag med en lägre offentlighetsgrad. Dessa företag antas vara mindre influerade av politiken och därmed mer entreprenöriella då verksamheten förmodas att ha större frihet för utveckling och nytänkande (Covin & Slevin, 1991; Henrekson & Stenkula, 2007; Diefenbach, 2011). Politiskt inflytande kan därmed till viss del bestämma offentlighetsgraden, därav följande hypotes:

**H3:** Mer politiskt inflytande i en organisation, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### **3.4 Interna faktorer som påverkar graden av offentlighet och i sin tur entreprenörskap**

Interna faktorer är faktorer som organisationen helt eller delvis själv kan påverka. Dessa faktorer avgör, tillsammans med de externa faktorerna, organisationens offentlighetsgrad. De interna faktorer som har störst påverkan på offentlighetsgraden är *organisationsstruktur* – beskriver till vilken grad hierarkiska och byråkratiska strukturer råder inom en organisation, *mål med verksamheten* - visar vilka målsättningar en organisation har, *finansiering* – åskådliggör vilka intäktsmöjligheter en organisation har, *ägande* – visar vilka ägare en organisation kan ha samt *handlingsutrymme* som beskriver vilka friheter och begränsningar en organisations ledare har (Rainey et al, 1976; Antonsen & Jørgensen, 1997; Bozeman & Bretschneider, 1994; Karré, 2011). I kommande avsnitt presenteras det hur de interna faktorerna påverkar offentlighetsgraden och entreprenörskapet samt studiens hypoteser berörande dessa faktorer. Alla hypoteser är formulerade med riktningen att en högre offentlighetsgrad ger ett lägre entreprenörskap. Anledningen till att riktningen högre offentlighetsgrad valdes är att studien fokuserar på kommunala bolag vilka generellt sett torde ha en högre offentlighetsgrad. Om de istället hade formulerats med ett motsatt förhållande, således att en lägre offentlighetsgrad ger ett högre entreprenörskap, torde det ej ha påverkat resultatet då innebörden av hypoteserna är densamma.

#### *3.4.1 Organisationsstruktur*

Det finns tydliga skillnader mellan den offentliga och den privata sektorns organisationsstruktur. Offentliga organisationer kännetecknas av högre byråkratisering än de privata organisationerna. Detta kan bero på avsaknaden av tydliga mål, stora externa krav samt den långa traditionen av hierarkiska strukturer. Enligt Antonsen och Jørgensen (1997) samt Bozeman och Bretschneider (1994) tenderar denna struktur att skapa tröghet, flexibilitetsbrist, låg riskbenägenhet, skygghet och ineffektivitet i de offentliga organisationerna. Den byråkratiska strukturen genererar vertikala kontroll- och styrtraditioner. Detta innebär att ägarna och ledningen utövar en strikt kontroll över organisationens resurser och verksamhet. Detta kan leda till att medarbetarna upplever större press och känsla av övervakning, vilket kan frambringa negativa följder och ineffektivitet (Antonsen & Jørgensen, 1997; Bozeman & Bretschneider, 1994). I den offentliga sektorn är samordning en viktig faktor, men den är mer byråkratisk än i

privata organisationer. Enligt Antonsen & Jørgensen (1997) kan detta påvisas genom ”större förekomst av mer formella och laterala möten, regler och förfaranden i allmänhet samt direktkontroll av den högsta ledningen” (Antonsen & Jørgensen, 1997, pp. 346). Organisationer i den privata sektorn kännetecknas av större frihet, både externt och internt. De har inte samma kontroll- och styrningstradition som de offentliga har samt att de har en högre möjlighet att utöva sin verksamhet utan större krav från allmänheten (Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976).

Om hybridföretaget kännetecknas av en mer byråkratisk styrning kan det antas vara mer centraliserat. Detta innebär att organisationens medarbetare styrs vertikalt, det vill säga arbetsdirektiven dikteras av ledningen och delegeras nedåt i organisationen. En centraliserad verksamhet karaktäriseras bland annat av att det är chefer och ledningen som tar alla beslut utan att involvera övriga medarbetare. Om hybridföretaget istället kännetecknas av en mer fri och decentraliserad organisationsstruktur är medarbetarna mer delaktiga i både beslutsfattandet och den vardagliga verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta kan sammanfattas med att hybridorganisationer med lägre offentlighetsgrad är mer decentraliserade än de med högre offentlighetsgrad, som är mer centraliserade.

Ett flertal forskare, bland annat Covin & Slevin (1991) och Morris & Jones (1999), menar att ett företags entreprenörskapsmöjligheter påverkas av dess organisationsstruktur (Covin & Slevin, 1991; Morris & Jones, 1999). Företag med en hierarkisk eller byråkratisk struktur antas vara långsamma i beslutsfattandet och ej flexibla, vilket försvårar entreprenörskap som oftast kräver snabba beslut och flexibilitet. Covin och Slevin (1991) argumenterar för att en positiv entreprenörsanda härrör från en decentraliserad struktur där beslutfattandet delegeras mellan organisationsnivåerna och där det förekommer fritt flytande kommunikationskanaler genom hela organisationen (Covin & Slevin, 1991). Detta argument stärks utav Morris & Jones (1999) och Henrekson & Stenkula (2007) som menar att byråkratiska organisationer, som ofta är av offentlig karaktär, har en längre och mer komplex beslutfattningssituation då beslutet måste kommuniceras genom de hierarkiska skikten upp till den nivå där beslutet får tas, som oftast är på den högsta chefsnivån. Detta förlänger och fördröjer beslutsprocessen, vilket kan ha en negativ inverkan på entreprenörskap (Morris & Jones, 1999; Henrekson & Stenkula, 2007). Sammantaget



kan det förmodas att organisationer med en lägre offentlighetsgrad, som antas vara mer decentraliserade, är mer entreprenöriella än företag med en högre grad av offentlighet och en mer centraliserad struktur. Grad av offentlighet gällande organisatorisk struktur kan därmed kopplas till entreprenörskap, därav följande hypotes:

**H4:** En mer centraliserad organisationsstruktur, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### *3.4.2 Incitament*

I den privata sektorn är de viktigaste incitamenten, för de anställda, materiella. I huvudsak är drivkraften pengar eller andra reella förmåner så som bil- och pensionsförmåner samt sjukförsäkring. I den offentliga sektorn anses de största incitamenten istället vara icke-pekuniära. Dessa kan exempelvis vara beröm och erkännande av kollegor, extra ledighet, utbildning samt anställningstrygghet (Borins, 2001; Rainey et al, 1976). De materiella belöningarna, som återfinns i ett finansiellt belöningssystem, används oftast i organisationer med en lägre offentlighetsgrad. Organisationer med en högre offentlighetsgrad använder istället de icke-pekuniära incitamenten, som kan hittas i det icke-finansiella belöningssystemet (Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976).

Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson (2006) och Hayton (2005) menar att en organisations belöningssystem påverkar dess entreprenörskap och innovativa handlingssätt (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006; Hayton, 2005). Detta påstående kan diskuteras då andra forskare argumenterar att det är viktigt för organisationen att veta vilka incitament som dess anställda föredrar. Olika individer har olika uppfattningar om vad som är rätt incitament och om innovation/entreprenörskap kan skapas utifrån dessa (Borins, 2001). Företag med en lägre offentlighetsgrad använder sig oftast av finansiella belöningssystem, men i kombination med icke-finansiella (Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976). Dessa system kan vara lättare att koppla till entreprenörskap då de är enklare att förstå och sammanlänka med det innovativa beteendet. Organisationer med en högre grad av offentlighet använder vanligen icke-finansiella belöningssystem som, trots att de bidrar till uppkomsten av entreprenörskap, kan vara svårare att förstå eller lägga märke till. För att

belöningsystemet skall kunna påverka entreprenörskap bör det vara utformat på ett sådant sätt så att det passar individerna och främjar innovativt tänkande (Borins, 2001; Hayton, 2005; Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976).

Finansiella och icke-finansiella belöningsystem kan därmed till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av att organisationen i större utsträckning använder ett finansiellt och icke-finansiellt belöningsystem, medan en högre offentlighetsgrad utgörs av att ett icke-finansiellt belöningsystem används. Grad av offentlighet gällande belöningsystem kan därmed kopplas till entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H5a:** Mindre användande av finansiella belöningsystem, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H5b:** Mer användande av icke-finansiella belöningsystem, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### *3.4.3 Mål med verksamheten*

Målet med en verksamhet inom den privata sektorn är i huvudsak av finansiell karaktär. För att nå dessa mål används verksamheten som medel. Inom den offentliga sektorn råder ett motsatt mål/medel-förhållande. Målet i offentlig sektor är att uppnå en god verksamhet som skapar samhällsnytta och för att nå dit används finansiella medel (skatter och avgifter).<sup>3</sup> Syftet med privatägda aktiebolag är således i huvudsak att uppnå lönsamhet. Kommunala aktiebolag följer däremot oftast självkostnadsprincipen (Adrell & Albrektson, 2001). Denna princip är realiserbar i kommunalägda aktiebolag eftersom deras överlevnad ändå är säkrad genom kommuners rätt att ta ut skatt för skötseln av sina uppgifter (Regeringsformen). Att självkostnadsprincipen skall råda i kommunala bolag är dock endast en huvudregel. Principen omfattar per automatik inte all kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform utan den måste fastlås i bolagsordningen för att den skall vara rättsligt gällande (Indén, 2009).

---

<sup>3</sup> Nerd, Thomas. Föreläsning, Finansiell bedömning och budgetering, 4 oktober 2010.

Det skilda mål/medel-förhållandet utgör ett diametralt skiljeförhållande mellan de olika sektorerna. Verksamhetens målinriktning är således en faktor som påverkar organisationens offentlighetsgrad. Hybridorganisationer kan ha målsättningar som karaktäriseras både som privata och som offentliga. I vilken omfattning de båda målinriktningarna existerar bestämmer offentlighetsgraden. Organisationer vars mål är samhällsorienterade, är organisationer med en högre grad av offentlighet. Med samhällsorienterat menas att organisationen vill uppnå en god samhällsnyttig verksamhet genom att använda tillgängliga finansiella resurser på bästa sätt. Organisationer med en ekonomiorienterad målinriktning är organisationer med en lägre offentlighetsgrad. Dessa företag är mer inriktade på att använda verksamheten för att uppnå ekonomisk lönsamhet (Indén, 2009; Thomasson, 2009).

Målet med en verksamhet kan i vanliga fall utläsas ifrån vilken kontext organisationen befinner sig i. Denna målinriktning kan sedan kopplas till organisationens entreprenörskap. En organisation med en högre offentlighetsgrad kan inte gå i konkurs på samma sätt och därmed överlever den utan att behöva utvecklas i takt med konkurrenterna. Det övergripande målet är i förväg utstakat och diffust utformat vilket kan leda till färre incitament till att vara entreprenöriell. Organisationer vars övergripande mål är av en mer finansiell karaktär är ofta drivna av att ständigt uppnå och förbättra den ekonomiska vinsten, vilket kan vara ett tydligare och mer mätbart verksamhetsmål. Tydliga och ekonomiska målsättningar förmodas stärka entreprenörskapet då människor tenderar att spurras av ekonomiska vinstmål (Henrekson & Stenkula, 2007; Brorström, Haglund & Solli, 2005; Thomasson, 2009). Samtaget kan det antas att en verksamhet med en lägre offentlighetsgrad har fler incitament till att verka entreprenöriellt då de har tydliga ekonomiska vinstmål att arbeta efter. Verksamheter med en högre offentlighetsgrad förmodas å sin sida ha färre incitament till att vara entreprenöriella på grund av dess icke-finansiella verksamhetsmål.

Mål med verksamheten kan till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av en mer ekonomiorienterad målinriktning, medan högre offentlighetsgrad kännetecknas av en mer samhällsorienterad målinriktning. Graden av offentlighet gällande mål med verksamheten kan kopplas till entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H6a:** Mindre ekonomiskt orienterade mål med verksamheten, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H6b:** Mer samhällsorienterade mål med verksamheten, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

#### *3.4.4 Finansiering*

Den offentliga sektorns verksamhet finansieras till största del av skatter ifrån medborgare. En del intäkter kommer även ifrån avgiftsbelagd verksamhet. Det är tvingande för alla medborgare att vara medfinansiärer till den offentligt drivna verksamheten, då de är skyldiga att betala skatt. Detta innebär att verksamheter inom den offentliga sektorn inte kan gå i konkurs. Den privata sektorns verksamhet finansieras ifrån intäkter av de tjänster och produkter som säljs. Ett privat företags intäkter är således bland annat beroende av hur väl de har presterat på marknaden. Hybrida organisationer finansieras därmed både av den privata sektorn i form av intäkter från sålda produkter/tjänster, och den offentliga sektorn i form av att de får ta del av skatteintäkter (Kickert, 2001; Rainey et al, 1976; Thomasson, 2009). Finansiering kan vara en indikator på en organisations offentlighetsgrad. Ju fler privata finansiärer desto lägre grad av offentlighet och ju fler intäkter ifrån skatter och avgifter desto högre grad av offentlighet.

En organisations entreprenörskap kan kopplas till dess verksamhetsmål. De organisationer med lägre offentlighet antas vara mer entreprenöriella ur ett finansiellt perspektiv då de har mer utrymme att använda sitt kapital, som oftast är intäkter från marknaden. Dessa intäkter är tillgängliga att nyttja på ett relativt fritt sätt. De organisationer med högre offentlighetsgrad kan förutsättas vara mindre entreprenöriella då de till störst del finansieras av allmänheten i form av skatter och avgifter. Detta genererar en försiktighet hos organisationen då dessa intäkter endast får användas till vissa ändamål. En organisation med en högre offentlighetsgrad får med andra ord inte vara risktagande eller verka på ett sätt som ur allmänhetens synvinkel kan verka oförsiktigt. Detta eftersom att det de facto är allmänhetens pengar det rör sig om (Henrekson & Stenkula, 2007; Covin & Slevin, 1991; Diefenbach, 2011).

Finansiering kan till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av en mer privatfinansierad verksamhet, medan högre offentlighetsgrad kännetecknas av en mer offentligt finansierad verksamhet. Graden av offentlighet gällande finansiering kan kopplas till entreprenörskap, därav följande hypotes:

**H7a:** Mindre finansiering från den privata sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H7b:** Mer finansiering från den offentliga sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

#### 3.4.5 Ägande

Organisationer i den privata sektorn kan ha olika sorts ägarstrukturer. De kan vara publika företag där den enskilda människan kan bli ägare genom köp av aktier på börsmarknaden. De kan även vara helt privata med en ägare eller en ägarfamilj. Den offentliga sektorns organisationer ägs av offentligheten så som kommunen, landstinget eller staten, och dess medborgare. Allmänheten har, på grund av sitt ägandeskap, förväntningar och rätt till att ställa krav på de offentliga organisationerna, vilket de inte har samma möjlighet till i de privata organisationerna (Thomsson, 2009; Rainey et al, 1976).

Offentlighetsgraden är således bland annat beroende av hybridorganisationens ägarstruktur. Detta innebär att företag med en lägre offentlighetsgrad är företag med en orientering mot den privata sektorn, genom att aktörer från denna sektor äger mer än femtio procent av bolaget, och att organisationer med en högre grad av offentlighet i större utsträckning ägs av det offentliga (Thomasson, 2009; Rainey et al, 1976; Montin, 1992).

Ägandeskapet kan kopplas till organisationens entreprenörskap genom dess påverkan på organisationens verksamhet. Företag med en lägre offentlighetsgrad är till störst del ägda av den privata sektorn. Dessa företag verkar efter och influeras av denna sektors förutsättningar och villkor, vilket kan ha en inverkan på entreprenörskapet. Hur ägandeskapet i dessa företag är sammansatt är också en faktor som påverkar

entreprenörskapet. Om företaget till störst del ägs av en enskild familj är det denna familjs utvecklingsbenägenhet och entreprenörskapsanda som styr företaget. Om organisationen istället till störst del är ägd av det offentliga har denna en högre offentlighetsgrad, vilket innebär att dess entreprenörskap påverkas av denna sektors omständigheter. Forskare menar generellt att den privata sektorn har högre entreprenörskapsanda än den offentliga (Henrekson & Stenkula, 2007; Covin & Slevin, 1991; Diefenbach, 2011, Thomsson, 2009, Rainey et al, 1976).

Ägandet kan till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av en mer privatägd organisation, medan högre offentlighetsgrad kännetecknas av en mer offentligägd organisation. Grad av offentlighet gällande ägande kan kopplas till entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H8a:** Mindre ägande från den privata sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H8b:** Mer ägande från den offentliga sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

#### *3.4.6 Handlingsutrymme*

Enligt Montin (1992), får en kommunal verksamhet ett större handlingsutrymme vid en bolagisering än om verksamheten hade förblivit en kommunal förvaltning (Montin, 1992). Rainey et al (1976), menar att oavsett om verksamheten är offentlig eller privat så är ledningsarbetet likartat när det gäller att fastställa målsättningar, utforma verksamhetsplaner för att uppnå dessa mål, planera för framtiden, välja ut ledare, organisera och leda personalen samt att följa upp och kontrollera personalens arbete. Dessa faktorer måste bolagets verkställande direktör kunna integrera för att kunna generera goda resultat (Rainey et al, 1976). Dunlop (1979), exemplifierar, tvärtom, förhållanden som tydliggör en skillnad i ledarens/VD:ns handlingsutrymme beroende på om bolaget bedrivs i privat eller offentlig form. Dessa är bland annat:

- Tidsperspektiv – kommunala ledares tidshorisonter tenderar att vara korta då de till viss mån tvingas följa den politiska agendan. Ledare i privata bolag har

däremot möjlighet att placera bolaget i ett större tidsperspektiv samt att följa marknads – och teknikutvecklingen på ett helt annat sätt.

- Begränsningar - inom den offentliga sektorn måste politiker och tjänstemän samarbeta och integrera på ett helt annat sätt än inom den privata sektorn. Inom den offentliga sektorn orsakar denna fördelning ofta diffusa ansvarområden, vilket kan skapa oklara förhållningssätt och villkor för ledaren.
- Granskning – den offentliga sektorns ledare utsätts i mycket högre grad för allmän och medial granskning än den privata sektorns. Denna ständiga bevakning resulterar i att en ledare inom den offentliga sektorn måste, för utomstående, kunna rättfärdiga alla sina handlingar.
- Juridisk aspekt – som ovan nämnt styrs offentliga organisationer av betydligt fler lagar och regler än privata organisationer. Denna lagstiftning begränsar offentliga ledare att agera fritt (ur Sergiovanni & Corbally, 1984).
- Finansiella begränsningar – enligt kommunallagen skall den offentliga sektorn och dess bolag ha en god ekonomisk hushållning (Kommunallagen 8 kap 1§). Vidare får de endast engagera sig i verksamhet av allmännyttig natur utan ett vinstsyfte (Kommunallagen 2 kap 7§). Verksamheten får således inte bedrivas i ett spekulativt syfte (Indén, 2009). Detta föranleder att ledare i offentliga organisationer har ett begränsat ekonomiskt handlingsutrymme i förhållande till ledare i privata organisationer.

I likhet med Montin (1992) ger denna information en indikation på att handlingsutrymmet för en organisation och dess VD är större i den privata sektorn. Ledare i offentliga organisationer måste, i sina ageranden och beslut, ta hänsyn till allmänheten, media, lagstiftning samt politiker på ett helt annat sätt än ledare i privata organisationer. Detta skapar en divergens mellan de olika sektorerna, vilket måste sammanföras i en hybridorganisation för att kunna sätta ramarna för dess handlingsutrymme (Montin, 1992).

Enskilda ledare kan ha ett stort inflytande över en verksamhets entreprenörskap. Med ett tydligt entreprenöriellt ledarskap har de möjlighet att inspirera och motivera sina medarbetare till att utveckla verksamheten. Att vara entreprenöriell hänger, som tidigare nämnt, samman med begreppet risktagande, vilket är en del av Millers (1985)

vedertagna entreprenörskapsteori (ur Covin & Slevin, 1991). En ledare inom en kommunal verksamhet kan emellertid inte vara risktagande på samma sätt som en ledare i ett privat företag. Detta på grund av att den offentliga verksamheten och dess ändamål är hårt reglerade i lagstiftning. Handlingsfriheten för entreprenöriella kommunala ledare är således begränsad då själva verksamheten, i förväg, är kontrollerad och styrd utifrån specifika direktiv. Handlingsutrymmet är dock större i kommunala bolag då denna associationsform även lyder under privaträttsliga regelverk (Montin, 1992).

Företagsledarens handlingsutrymme kan till viss del bestämma offentlighetsgraden. Lägre offentlighetsgrad utgörs av ett större handlingsutrymme, medan högre offentlighetsgrad kännetecknas av ett mindre handlingsutrymme. Graden av offentlighet gällande företagsledarens handlingsutrymme kan kopplas till entreprenörskap, därav följande hypoteser:

**H9a:** Mindre handlingsutrymme för VD:n vid beslutsfattande, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

**H9b:** Mer allmän/medial granskning, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.

### **3.5 Teoretisk modell**

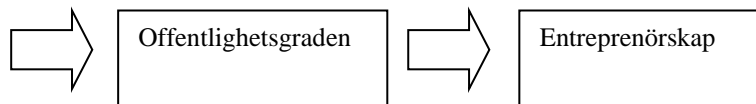
Baserat på den teori som har presenterats i avsnitt 3.2-3.4 kan nedanstående sammanfattande modell utformas:



---

Externa faktorer

- Regleringar
- Produktmarknaden
- Politiska maktstrukturens inflytande



Interna faktorer

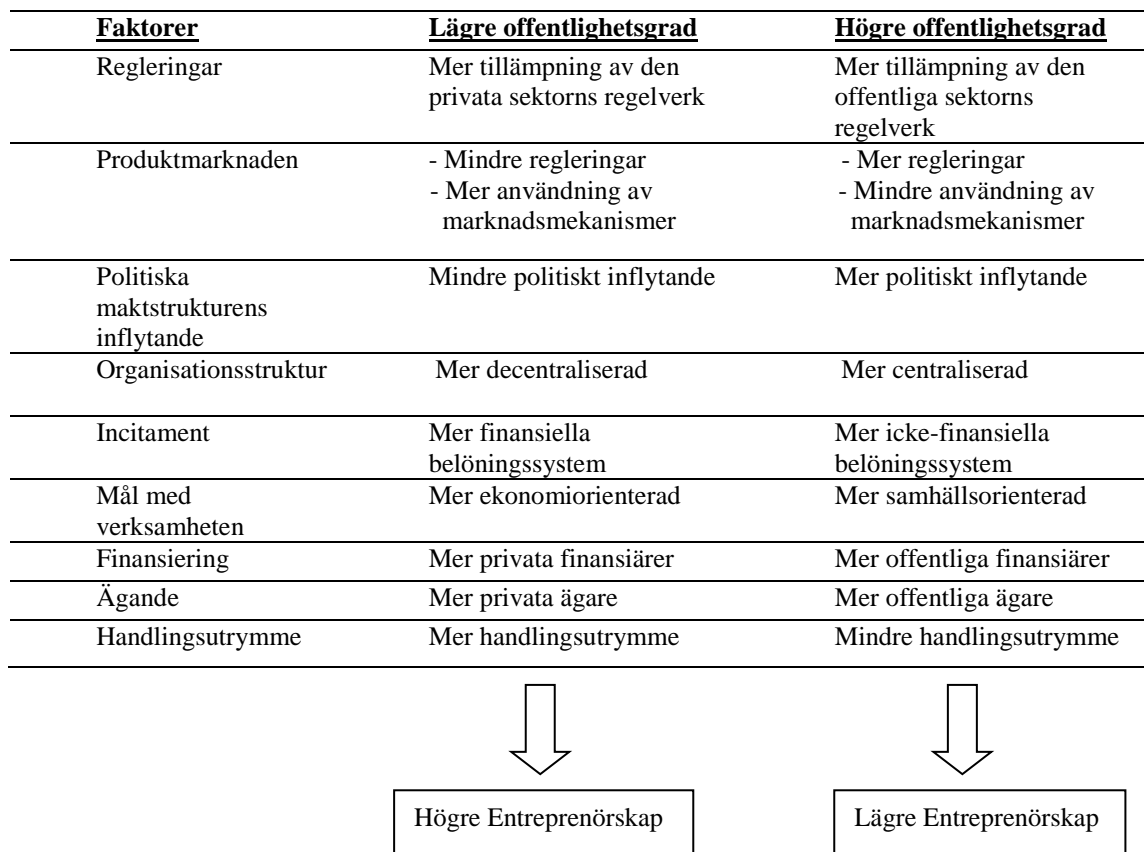
- Organisationsstruktur
- Incitament
- Mål med verksamheten
- Finansiering
- Ägande
- Handlingsutrymme

---

Figur 3.1 Offentlighetsgraden påverkar entreprenörskap.

Denna övergripande modell visar vilka faktorer som kan bestämma offentlighetsgraden och att dessa sedan påverkar organisationens entreprenörskap. Figuren ämnar att ge en summerande samt övergripande bild av den presenterade teorin. Nedan ges en mer specificerad modell där det framgår hur faktorerna påverkar offentlighetsgraden.

Med utgångspunkt i den presenterade teorin samt Figur 3.1 kan nedanstående sammanfattande modell presenteras. Denna modell preciserar olikheter i de huvudsakliga faktorerna mellan organisationer med en lägre offentlighetsgrad och en högre offentlighetsgrad.



Figur 3.2 Graden av offentlighet och dess påverkan på entreprenörskap.

I denna modell specificeras både den lägre och den högre offentlighetsgraden samt vilken påverkan de har på entreprenörskapet. Studiens hypoteser är formulerade utifrån en högre offentlighetsgrad och ett lägre entreprenörskap, men i modellen (Figur 3.2) visas offentlighetsgradens båda ytterligheter för att tydliggöra skillnaderna mellan dem för läsaren.

### 3.6 Avslutande hypotes

Avslutningsvis kan en total sammanfattning på den genomgångna teorin skapas. Genom att ta hänsyn till samtliga faktorer kan det totala inflytandet på entreprenörskap hypotiseras, därav följande hypotes:

**H10:** Högre offentlighetsgrad är negativt relaterat till entreprenörskap.

## 4. Empirisk metod

---

*Det fjärde kapitlet inleds med en redogörelse för studiens valda datainsamlingsmetod. Därefter följer en presentation av studiens population, bortfall, operationalisering samt pilotstudie. Avslutningsvis diskuteras studiens validitet och reliabilitet.*

---

### 4.1 Datainsamlingsmetod

Med denna studie ämnar vi att undersöka offentlighetsgradens relation till hybridorganisationens entreprenörskap. För att möjliggöra detta har empiriskt material, i form av primärdata, samlats in genom en webbaserad enkätundersökning som skapats i Google Docs. Denna enkät har sedan skickats ut till den verkställande direktören eller annan tillgänglig e-postadress. Fördelen med en enkätundersökning, i förhållande till kvalitativa metoder som exempelvis intervjuer, är möjligheten att nå ut till ett större antal människor/organisationer över ett obegränsat geografiskt område. Ytterligare fördelar är att respondenten har möjlighet att fundera över sina svar och denne blir inte stressad eller påverkad av intervjuaren, vilket är vanligt förekommande bieffekter vid intervjuer. Nackdelar med enkätundersökningar är bland annat avsaknaden av möjlighet till följdfrågor, vilket kan ge forskaren en djupare förståelse för problemet, samt den inneboende risken att respondenten feltolkar frågan (Saunders et al, 2009).

### 4.2 Population och urval

Målpopulationen, i den här undersökningen, består av Sveriges alla kommunala bolag. Vi ville nå ut till så många bolag som möjligt, då generaliseringar blir tillförlitligare vid större urval och validiteten samt reliabiliteten förmodas öka. Detta visade sig vara svårt då det inte fanns någon sammanställd lista över Sveriges kommunala bolag, varken på Internet, SKL eller hos SCB. På grund av detta fick vi söka efter kontaktuppgifter, i form av e-postadresser, på alla de 290 kommunernas hemsidor. Dock hade inte alla kommunala bolag någon egen hemsida eller tillgängliga e-postadresser, vilket ledde till att enkäten inte kunde skickas ut till Sveriges alla kommunala bolag. Vi hade som ambition att varje bolags VD skulle besvara enkäten. Detta eftersom att ett bolags VD torde vara den person som har den mest övergripande bilden av bolaget. I första hand

var det således till dem, som enkäten skickades ut. I de fall vi inte kunde finna någon specifik e-postadress till VD:n skickades enkäten ut till respektive bolags info-adress med en förfrågan om att den som öppnade mailet skulle vidarebefordra det till VD:n. Efter det att vi samlat in alla tillgängliga e-postadresser bestod den slutgiltiga populationen av 763 kommunala bolag utspridda över hela Sverige och över flera olika branscher och urvalet bestod av dessa bolags vice direktörer eller annan person i en högre befattning.

Tabell 4.1 Undersökningens målpopulation

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bolag med kontaktuppgifter	763	70,4
Bolag utan kontaktuppgifter	321	29,6
<b>Totalt (Målpopulation)</b>	<b>1084</b>	<b>100</b>

### 4.3 Bortfall

Bortfallet är den delen av populationen som, av skilda anledningar, inte har besvarat enkäten. Bortfallet innebär att generaliserande slutsatser inte speglar hela populationen utan endast de som har besvarat enkäten (Saunders et al, 2009). Målpopulationen i den här undersökningen är 1084 kommunala bolag, således de kommunala bolag som vi kunde finna vid genomgången av alla kommuners hemsidor. Redan här i insamlingsstadiet fick vi dock ett visst bortfall då endast 763 av de kommunala bolagen hade tillgängliga e-postadresser. Av dessa svarade 236 stycken på enkäten. Om hänsyn tas till hela målpopulationen ger detta en svarsfrekvens på 21,8 %. Om hänsyn däremot tas till den tillgängliga populationen (de som fick tillgång till enkäten) ger detta en svarsfrekvens på 30,9%. Bortfallet, av den tillgängliga populationen, är således 527 stycken eller 69,1%. Vår enkät genererade anonyma svar vilket gör att vi inte har någon möjlighet att generalisera med hänsyn till geografisk placering.

När enkäten var utskickad fick vi direkt 22 automatiska e-postsvar där det stod att vederbörande inte hade möjlighet att svara på e-postmeddelanden på grund av resa, föräldraledighet eller dylikt. Vi mottog även 19 personliga e-postsvar där vederbörande tackade nej till att delta i enkätundersökningen. Resterande har vi inte haft någon kontakt med sedan vi skickade ut enkäten. Enligt Saunders et al (2009) är en

svarsfrekvens på cirka 35 % godtagbart för en undersöknings validitet (Saunders et al, 2009). Då cirka en tredjedel av den tillgängliga populationen har svarat på vår enkät anser vi att ”försiktiga” generaliseringar kan göras.

Tabell 4.2 Antal och procent av svarande samt bortfall.

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Svarande	236	30,9
Bortfall	527	69,1
<b>Totalt</b>	<b>763</b>	<b>100</b>

#### **4.4 Operationalisering av enkäten**

Vid genomförandet av en operationalisering skall fakta och begrepp, härrörande från teorin, konverteras till mätbara poster, som sedan kan användas i en kvantitativ undersökning (Saunders et al, 2009). Vår enkät (se Appendix 1) är benämnd ”Offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap” och den består av 32 frågor. De första fem frågorna är bakgrundsfrågor. Vidare är de följande 18 frågorna utformade för att kunna bestämma de responderande kommunala bolagens offentlighetsgrad. De resterande nio frågorna är till för att undersöka hur entreprenöriella de är.

##### *4.4.1 Bakgrundsvariablerna*

De första fem frågorna i enkäten berör bakgrundsvariablerna; bransch, respondentens kön, respondentens titel/position i företaget, antal anställda samt omsättning. Dessa syftar till att skapa en bild av det responderade bolaget. Enkätens första fråga behandlar vilken bransch det responderade bolaget verkar inom. Svartalternativen på denna slutna fråga är kategoriska där besvararen kan välja mellan ett flertal olika branscher. Enligt SKL (2012d) är Sveriges kommuner skyldiga att bedriva vissa verksamheter. Svartalternativen i vår enkät grundas på dessa verksamheter men även branscher, som visade sig finnas vid kontaktuppgiftsinsamlandet, inkluderades (SKL, 2012d). Att få en uppfattning om respondentens bransch kan underlätta vid tolkning samt analysering av enkätens resterande frågor och därav valdes denna bakgrundsfråga. Enkätens andra fråga berör respondentens kön. Syftet med denna fråga är att undersöka om det finns

skillnader mellan hur män och kvinnor förhåller sig till entreprenörskap. Den tredje frågan berör respondentens titel/position i företaget. Denna fråga syftar till att kontrollera om enkäten nådde ut till studiens målgrupp. De två sista bakgrundsfrågorna är relaterade till organisationens antal anställda och omsättning. Syftet med dessa frågor är att undersöka om organisationens storlek, mätt med antal anställda och omsättning, påverkar dess entreprenörskap.

#### *4.4.2 Den beroende variabeln entreprenörskap*

Den beroende variabeln i hypoteserna är entreprenörskap och då främst i avseende på hur den påverkas av hybridorganisationens offentlighetsgrad. För att förklara den beroende variabeln och hur vi har mätt den har vi utgått ifrån Gabrielssons (2003) forskningsstudier kring entreprenörskap. Gabrielssons studier utgår ifrån påståenden om entreprenörskap där respondenten besvarar om denne instämmer eller ej på en femgradig svarsskala (Gabrielsson, 2003). Dessa påståenden är relaterade till faktorerna innovation, proaktivitet och risktagande (Gabrielsson, 2003). Vi har valt att basera våra entreprenörskapsfrågor på dessa faktorer med hjälp av Gabrielssons studier, men har istället för påståenden använt oss av frågor där respondenten på en femgradig skala kan lämna svar på frågeställningen. Genom användningen av en svarsskala ökar sannolikheten för god validitet och lägre mätfel, då besvararen ges en bättre möjlighet till att ge ett mer kvalificerat svar på varje fråga (Saunders et al, 2009). De flesta frågor är utformade så att om respondenten besvarar frågan inom skalintervallet 1-2 avser det lägre entreprenörskap. Om frågan istället besvaras inom intervallet 4-5 avser svaret högre entreprenörskap. Det finns även en valmöjlighet att befinna sig mellan dessa intervaller genom att besvara frågan med 3, vilket tolkas som att besvararen befinner sig mitt emellan de båda ytterligheterna.

Enkäten innehåller nio frågor (Fråga 24-32 i Appendix 1) som handlar om entreprenörskap och om hur entreprenöriella de kommunala bolagen är. Resultaten från dessa frågor skall sammanföras till ett gemensamt medelvärde för entreprenörskap i de kommunala bolagen. Detta medelvärde skall sedan analyseras utifrån medelvärdet på offentlighetsgraden.

#### 4.4.3 De oberoende variablerna i offentlighetsgraden

Då syftet med denna studie är att förklara offentlighetsgradens samband med entreprenörskap i hybridorganisationer är det de oberoende variablerna i offentlighetsgraden som klarlägger entreprenörskapet. Dessa oberoende variabler är regleringar, produktmarknaden, politiska maktstrukturens inflytande, organisationsstruktur, incitament, mål med verksamheten, finansiering, ägande och handlingsutrymme. Utifrån syftet har utformning av hypoteser gjorts. Hypoteserna baseras på teorin och de modeller som presenterats i kapitel 3, vilket stärker validiteten för undersökningen. I teorikapitlet diskuteras ett flertal externa och interna faktorer som ligger till grund för bestämningen av hybridorganisationens offentlighetsgrad. I enkäten har dessa faktorer konkretiserats i frågor som respondenten besvarar på en femgradig skala. Frågorna är utformade så att om respondenten besvarar frågan med ett lägre svar (1-2) antas respondentens bolag inte i någon större utsträckning relatera sig till frågan, vilket i de flesta fall tyder på en lägre offentlighetsgrad. Om respondenten istället besvarar frågan med ett högre svar (4-5) antas det finnas en starkare relation mellan bolaget och frågan, vilket tyder på en högre offentlighetsgrad. Vid svarsalternativ 3 antas respondenten befinna sig mitt emellan de båda ytterligheterna. Vid *tolkningen* av svaren inför analysen har vi dock vid vissa enkätfrågor varit tvungna att spegelvända svarskalet för att offentlighetsgradsvariabeln skulle kunna konstrueras. Om en spegelvänd tolkning har gjorts är det kommenterat under respektive enkätfråga (som presenteras nedan). De enkätfrågor utan någon kommentar gällande spegelvänd tolkning har tolkats med den generella tolkningen. Anledningen till att vi inte konstruerade enkätfrågorna "rätt" från början är att vi ville underlätta för respondenten genom en kontinuerlig struktur på svarsalternativen så att svarsalternativet *låg* alltid står till vänster och alternativet *hög* alltid står till höger. För att tydliggöra vad vi menar med en spegelvänd tolkning ger vi nu ett exempel på en enkätfråga där denna tolkning har gjorts:

*I vilken utsträckning anser Du att det i Er organisation förekommer finansiella belöningar utöver lön t. ex. bonus?*

1                      2                      3                      4                      5

*Låg*

*Hög*

Som tidigare nämnts så tolkas frågorna generellt som att ett lägre svar (1-2) tyder på en lägre offentlighetsgrad och att ett högre svar (4-5) tyder på en högre offentlighetsgrad. I detta fall krävs en spegelvänd tolkning då den generella tolkningen hade gjort svaret på ovanstående enkätfråga missvisande. Ett bolag som i större utsträckning använder sig av finansiella belöningar skulle här ha besvarat frågan med svarsalternativ 4 eller 5 (hög). Med den generella tolkningen hade detta inneburit att vi skulle ha tolkat detta svar som att detta bolag har en högre offentlighetsgrad, det vill säga att det är ett bolag som har mer influenser ifrån den offentliga sektorn. Detta stämmer dock inte överens med vad vi, med stöd av teorin, utgick ifrån. Ett bolag som använder sig mycket av finansiella belöningsystem torde snarare ha en lägre offentlighetsgrad. Därför har denna enkätfråga tolkats med en spegelvänd svarsskala – det vill säga att ett lågt svar istället tyder på en högre offentlighetsgrad och att ett högt svar tyder på en lägre offentlighetsgrad. De enkätfrågor som tolkats med en spegelvänd svarsskala har således fått kodas om i SPSS så att 1→5, 5→1, 2→4, 4→2 och 3→3.

Precis som med den beroende variabeln skall ett medelvärde av de olika oberoende variablerna beräknas och summeras ihop till en offentlighetsgrad. Denna skall sedan kombineras med medelvärdet för entreprenörskapet och en analys av resultatet skall äga rum. Ett lågt medelvärde på offentlighetsgraden väntas ge ett högt värde på entreprenörskap.

#### 4.4.3.1 Regleringar

För hybrida organisationer är det inte alltid självklart vilka lagar och regler som skall tillämpas. Offentlighetsgraden, med regleringar som avgörande faktor, bestäms utifrån om det är den privata sektorns eller den offentliga sektorns regelverk som är mest tillämpningsbart. Baserat på detta skapades nedanstående frågor:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av kommunallagen?*

Syftet med denna fråga är att visa i vilken omfattning det kommunala bolaget styrs av kommunallagen.



*I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av aktiebolagslagen?*

Syftet med denna fråga är att visa i vilken omfattning det kommunala bolaget styrs av aktiebolagslagen. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svars skala. Ett lågt svar (1-2) på skalan tyder på att respondenten anser att dess bolag är påverkat eller styrt av aktiebolagslagen. Ett högre svar (4-5) visar på en lägre styrning av aktiebolagslagen.

#### 4.4.3.2 Produktmarknaden

I teorikapitlet presenteras produktmarknaden som en faktor vilken påverkar organisationens offentlighetsgrad, och som karaktäriseras av organisationens konkurrenssituation och dess möjligheter att använda sig av marknadsmekanismer. Grundat på detta utformades nedanstående frågor:

*Ungefär hur stor marknadsandel av Ert verksamhetsområde uppskattar Du att Er organisation har i kommunen?*

Denna fråga syftar till att ge en klarhet över bolagets konkurrens – och marknadssituation.

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av att verka inom kommunens geografiska gränser?*

Syftet med denna fråga är att besvara hur pass styrda bolagen är av lokaliseringsprincipen.

#### 4.4.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande

I teorikapitlet kan det läsas att offentlighetsgraden i hybrida organisationer är beroende av det politiska inflytandet. För att ta reda på i vilken omfattning detta stämmer i empirin har följande fråga ställts i enkäten:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisation influeras av kommunpolitiken?*

Denna fråga ämnar att ge svar på hur pass influerade de kommunala bolagen är av kommunpolitiken.

#### 4.4.3.4 Organisationsstruktur

Hybridorganisationer med lägre offentlighetsgrad är mer decentraliserade än de med högre offentlighetsgrad, vilka är mer centraliserade. Detta är presenterat i studiens teoridel och för att undersöka hur detta stämmer i verkligheten har nedanstående fråga konstruerats:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations medarbetare får vara delaktiga vid beslutsprocesser?*

Syftet med denna fråga är att undersöka hur organisationsstrukturen i de kommunala bolagen ser ut. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarskala. Ett låg svar (1-2) tyder på en mer centraliserad struktur, där medarbetarna ej eller i liten utsträckning får vara delaktiga vid beslutsfattandet, vilket antas ge en högre offentlighetsgrad. Ett högre svar (4-5) anses visa på en mer decentraliserad struktur, där medarbetarna välkomnas att delta vid beslutsfattandet, vilket borde generera en lägre offentlighetsgrad. Denna fråga har utformats på detta sätt eftersom definitionerna av centralisering och decentralisering kan tolkas olika av olika respondenter. Vid enkätutformning skall frågor som innehåller ord eller formuleringar som kan misstolkas av läsaren undvikas och därav valde vi att formulera frågan på detta sätt (Saunders et al, 2009).

#### 4.4.3.5 Incitament

I teorikapitlet presenteras det att de materiella belöningarna oftast används i organisationer med en lägre offentlighetsgrad och att organisationer med en högre offentlighetsgrad istället använder sig av de icke-pekuniära incitamenten, som kan hittas i det icke-finansiella belöningsystemet (Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976). I vilken form och uträkning de olika incitamenten används påverkar de kommunala bolagens offentlighetsgrad. Hur denna påverkan ser ut i empirin skall undersökas med följande frågor:

*I vilken utsträckning anser Du att det i Er organisation förekommer finansiella belöningar utöver lön t.ex. bonus?*

Syftet med denna fråga är att visa i vilken omfattning det förekommer finansiella belöningar utöver lön i det kommunala bolaget. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarskala. Vid ett lågt svar (1-2) på denna fråga antas bolaget inte eller i mindre

utsträckning tillämpa detta system, vilket gör att bolaget kan antas ha en högre offentlighetsgrad. Vid ett högre svar (4-5) torde bolaget använda sig av finansiella belöningsystem i en större utsträckning, vilket tyder på en lägre offentlighetsgrad.

*I vilken utsträckning anser Du att det i Er organisation förekommer icke-finansiella belöningar så som mer ledighet och utbildning?*

Denna fråga syftar till att påvisa i vilken omfattning icke-finansiella belöningsystem används i de kommunala bolagen.

#### 4.4.3.6 Mål med verksamheten

Hybridorganisationer kan ha målsättningar som karaktäriseras både som privata och som offentliga. I vilken omfattning de båda målinriktningarna existerar bestämmer offentlighetsgraden. I följande frågor skall denna omfattning tydliggöras:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations övergripande mål är samhällsnytta?*

Med denna fråga ämnar vi att undersöka i vilken vidd de kommunala bolagens övergripande mål är samhällsnytta.

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations övergripande mål är av ekonomisk karaktär?*

Med denna fråga ämnar vi att undersöka i vilken vidd de kommunala bolagens övergripande mål är av ekonomisk karaktär. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svars skala. Baserat på denna fråga skall det undersökas om Sveriges kommunala bolag har en mer ekonomiskt inriktad målsättning, vilket visas av ett högre svar (4-5), eller en mer samhällsinriktad målsättning/mindre ekonomisk inriktning vilket utläses av ett lägre svar (1-2). Detta påvisar att ett högre svar (4-5) torde generera en lägre offentlighetsgrad och att ett lägre svar (1-2) torde generera en högre offentlighetsgrad.

#### 4.4.3.7 Finansiering

I teorikapitlet presenteras det att hybrida organisationer finansieras både av den privata sektorn, i form av intäkter från sålda produkter/tjänster, och den offentliga sektorn i form av att de får ta del av skatteintäkter (Kickert, 2001; Rainey et al, 1976; Thomasson,

2009). Finansiering kan vara en indikator på en organisations offentlighetsgrad. Ju fler privata finansiärer desto lägre grad av offentlighet och ju fler intäkter ifrån skatter och avgifter desto högre grad av offentlighet. För att öka studiens validitet och reliabilitet har finansieringsfaktorn delats upp i fler frågor då definitionen av finansiering kan tolkas olika av skilda respondenter. Nedanstående presenteras dessa frågor:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den offentliga sektorn i form av skattemedel?*

Denna fråga syftar till att visa i vilken omfattning de kommunala bolagen finansieras av den offentliga sektorn i form av skattemedel.

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av intäkter från privatpersoner?*

Denna fråga syftar till att visa i vilken omfattning de kommunala bolagen finansieras av den privata sektorn i form av intäkter från privatpersoner. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarskala. Om respondenterna ger ett lägre svar (1-2) menas det att bolagets finansiering inte eller i mindre del kommer från dessa intäkter, vilket antas ge en högre offentlighetsgrad. Ger respondenten istället ett högre svar (4-5) antas en större del av bolagets finansiering härröra från dessa intäkter, vilket påvisar en lägre offentlighetsgrad.

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av intäkter från andra företag?*

Denna fråga syftar till att visa i vilken omfattning de kommunala bolagen finansieras av den privata sektorn i form av intäkter från andra företag. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarskala. Ett lägre svar (1-2) visar på att finansieringen inte eller till mindre del härrör från andra företag, vilket antas ge en högre offentlighetsgrad. Ett högre svar (4-5) tyder på att finansieringen till större del kommer från andra företag på marknaden, vilket torde visa på en lägre offentlighetsgrad

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av lån från banker eller andra finansiella institut?*

Denna fråga syftar till att visa i vilken omfattning de kommunala bolagen finansieras av den privata sektorn i form av lån från banker eller andra finansiella institut. Denna fråga

tolkas med en spegelvänd svarskala. Om respondenten besvarar frågan med ett lägre skalsvar (1-2) kan det väntas att bolaget ej eller i mindre utsträckning finansieras med medel från privata banker eller andra finansiella institut, vilket tyder på en högre offentlighetsgrad. Ett högre svar (4-5) visar på att en större del av finansieringen kommer från dessa finansiärer, vilket antas visa en lägre offentlighetsgrad.

#### 4.4.3.8 Ägande

Ifrån teorikapitlet kan det utläsas att offentlighetsgraden är bland annat beroende av hybridorganisationens ägarstruktur. Detta innebär att företag med en lägre offentlighetsgrad är företag med en orientering mot den privata sektorn, genom att denna sektor äger mer än femtio procent av bolaget, och att organisationer med en högre grad av offentlighet i större utsträckning ägs av det offentliga (Thomasson, 2009; Rainey et al, 1976; Montin, 1992). För att studera vilken generell ägarstruktur Sveriges kommunala bolag har skapades nedanstående enkätfrågor:

*I vilken utsträckning ägs Er organisation av den offentliga sektorn?*

Syftet med denna fråga är att mäta i vilken utsträckning de kommunala bolagen ägs av den offentliga sektorn.

*I vilken utsträckning ägs Er organisation av den privata sektorn?*

Syftet med denna fråga är att mäta i vilken utsträckning de kommunala bolagen ägs av den privata sektorn. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarsskala. Ett lägre svar (1-2) tyder på en organisation som i större utsträckning ägs av den offentliga sektorn, dvs. högre offentlighetsgrad, och ett högre svar (4-5) visar på en mer privatägd organisation med en lägre offentlighetsgrad.

#### 4.4.3.9 Handlingsutrymme

Dunlop (1979), exemplifierar förhållanden som tydliggör en skillnad i ledarens/VD:ns handlingsutrymme beroende på om bolaget bedrivs i privat eller offentlig form (ur Sergiovanni & Corbally, 1984). Dessa skillnader visas i faktorer så som tidsperspektivet, begränsningar, granskning, juridisk aspekt och finansiella begränsningar (Sergiovanni & Corbally, 1984; Indén, 2009). Vi ansåg att faktorerna juridisk aspekt och finansiella

begränsningar kunde besvaras baserat på tidigare ställda frågor i enkäten härrörande regleringar och finansiering. För att mäta handlingsutrymmet konstruerade vi två frågor:

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations VD kan agera fritt vid beslutsfattande?*

Syftet med denna fråga är att mäta faktorn begränsningar. Denna fråga tolkas med en spegelvänd svarsskala. Vid ett lägre svar (1-2) antas det finnas ett mindre eller inget handlingsutrymme för bolagets VD, vilket enligt teorin skall leda till en högre offentlighetsgrad. Ett högre svar (4-5) tyder på ett större handlingsutrymme för VD:n och en lägre offentlighetsgrad.

*I vilken utsträckning anser Du att Er organisations ledning/VD är utsatt för allmän/medial granskning?*

Denna fråga syftar till att undersöka utsträckningen av faktorn granskning.

#### **4.5 Pilotstudie**

En pilotstudie är en mindre provstudie som genomförs i syfte att stärka validiteten för undersökningen samt att säkerställa enkätfrågornas begriplighet. Genom en pilotstudie kan eventuella oklarheter upptäckas och korrigeras innan den riktiga enkätundersökningen skickas ut. En tillförlitlig pilotstudie skall genomföras på respondenter som liknar den slutliga populationen (Saunders et al, 2009). I vårt fall testades pilotstudien på två respondenter. Dessa var ekonomichefen samt VD:n för Parkering Malmö, vilket är ett kommunalt bolag. Parkering Malmö hade varit en av dem som vi skulle ha skickat ut den slutgiltiga enkäten till om de inte varit med i pilotstudien. Detta gör att dessa två respondenter kan anses vara lämpliga för att trygga pilotstudiens syfte. Efter att pilotstudien hade genomförts korrigerades två av enkätfrågorna då respondenterna ansåg att de var otydligt formulerade. Den ena frågan förtydligades medan den andra delades upp i två delfrågor. Dessa förändringar gjordes för att förtydliga samt öka undersökningens validitet (Saunders et al, 2009).

#### 4.6 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att säkerställa att det som mäts är kontextuellt relevant. Det kan exempelvis innebära att forskaren kontrollerar att vad som ser ut att vara ett orsak/verkan-samband verkligen är ett orsak/verkan-samband och inte endast en tillfällighet. En forskare bör alltid sträva efter att uppnå hög validitet men total validitet kan dock aldrig uppnås. Validiteten minskar exempelvis om respondenten inte litar på att forskaren behandlar resultatet av undersökningen konfidentiellt. Vidare minskar validiteten om forskaren väljer att undersöka en företeelse strax efter att något extraordinärt berörande detta har skett. Resultatet av undersökningen blir då troligtvis annorlunda än om undersökningen gjorts under normala förhållanden (Saunders et al, 2009).

Validitet kan delas upp i *extern* och *intern* validitet. Extern validitet berör generaliseringsproblematiken. Är undersökning utförd på ett sådant sätt att den är applicerbar på, exempelvis, andra organisationer av andra forskare? Större generaliserbarhet genererar ökad validitet. Intern validitet i förhållande till enkätundersökningar innebär att frågeformuläret skall vara designat på ett sådant sätt att det faktiskt mäter det som är avsett att mätas. Detta görs oftast genom att forskaren använder sig av tidigare gjorda forskningsmetoder som är relevanta för undersökningen i fråga (Saunders et al, 2009).

Reliabilitet avser att säkerställa att det som skall mätas mäts på ett tillförlitligt sätt. En enkätundersökning med hög reliabilitet skall, även om den utförs av en annan forskare, generera samma resultat vid upprepade mätningar. Enkätfrågorna skall vara få till antalet och så tydligt utformade som möjligt. Att enkätfrågorna tolkas på samma sätt oberoende på vem som svarar på dem ökar också studiens reliabilitet. Att vara kortfattad, tydlig och konsekvent bör stärka en undersöknings reliabilitet (Saunders et al, 2009).

I vårt fall betonades anonymiteten i e-postmeddelandet som följde med enkätutskicket (se Appendix 2), enkäten testades genom en pilotstudie och tidigare forskning samt relevant teori användes för att utforma enkätfrågorna. Därtill försökte vi utforma enkätfrågorna så konsekvent och tydligt som möjligt, bland annat omformulerades

diffusa begrepp så som konkurrens och organisationsstruktur till de mer konkreta begreppen marknadsandel samt anställdas medverkande i beslutsprocesser. Dessa åtgärder antas ha ökat vår undersöknings validitet och reliabilitet. Ytterligare en faktor som ökar undersökningens reliabilitet är att vi i huvudsak nådde vår målgrupp.

Då vår undersökning genererade en svarsfrekvens på 30,9% kan ingen säkerställd generalisering göras, vilket påverkar studiens validitet. Dock anser vi att denna svarsfrekvens är tillräckligt hög för att till viss del kunna skapa generaliseringar av resultatet.



## 5. Empirisk analys

---

*Det femte kapitlet inleds med en presentation av studiens enkätresultat för bakgrundsvariablerna, den beroende variabeln samt de oberoende variablerna. Därefter följer hypotesprövning. Avslutningsvis analyseras resultatet genom regression.*

---

Den empiriska analysen börjar med en presentation av bakgrundsvariablernas resultat. Några av dessa inkluderas sedan som kontrollvariabler i regressionsanalyser i avsnitt 5.5 Regressionsanalys. Efter bakgrundvariablernas resultatpresentation följer en beskrivning av den beroende variabelns enkätresultat. Därefter presenteras enkätresultatet för de oberoende variablerna. Både den beroende variabeln och de oberoende variablerna kommer att undersökas i SPSS genom Cronbachs alfa –tester, som visar på reliabiliteten och Kolmogorov-Smirnovs normalfördelningstester. I hypotesprövningen kommer korrelationstester att genomföras för att undersöka hypotesernas signifikans. Därefter kommer resultaten att analyseras med hjälp av regressionstester. För att kunna genomföra statistiska tester behövde enkätens svarsskala för de nio variabler som tolkades med en spegelvänd svarsskala koda om så att  $1 \rightarrow 5$  och  $5 \rightarrow 1$ . Detta gjordes då offentlighetsgraden mäts på skalan 1-5 och för att kunna sammanföra alla oberoende variabler till denna behövde de vara graderade på samma sätt.

### 5.1 Presentation av bakgrundsvariablernas resultat

I denna del av studien presenteras resultatet av kontrollvariablerna i enkätundersökningen. Dessa är bransch, kön, titel/position i företaget, antal anställda och omsättning. Nedan visas enkätresultatet i tabeller.

### 5.1.1 Bransch

Tabell 5.1 Antal och procent för bransch

<b>Bransch</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bank och andra finansiella institut	3	1,3
El och Energi	35	14,8
Fastigheter	107	45,3
Renhållning och Avfall	8	3,4
Räddningstjänst	1	0,4
Transport	18	7,6
Vatten och Avlopp	13	5,5
Vård och Omsorg	1	0,4
Annat	50	21,2
<b>Totalt</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Tabell 5.1 visar vilken branschtillhörighet de responderande kommunala bolagen har. Det tydliggörs att fastighetsbranschen utgör en stor majoritet (45,3%). Detta resultat kan bero på att nästan alla kommuner väljer att bedriva denna verksamhet i bolagsform, vilket visades vid insamlandet av kontaktuppgifter, samt att kontaktuppgifter till bolag i denna bransch var lättillgängliga.

### 5.1.2 Kön

Tabell 5.2 Antal och procent för kön

<b>Kön</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Män	189	80,1
Kvinnor	47	19,9
<b>Totalt</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Tabell 5.2 visar respondenternas könsfördelning. Av respondenterna var 189 stycken män och 47 stycken kvinnor.

### 5.1.3 Titel/Position

Tabell 5.3 Antal och procent titel/position

Titel/Position i företaget	Antal	Procent
VD	217	91,9
Ekonomichef	7	3,0
Vice VD	3	1,3
Näringslivsutvecklare	2	0,8
Administrativ chef	2	0,8
Annat	5	2,2
<b>Totalt</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Tabell 5.3 visar vilken titel/position i företaget de responderande har. Här kan det tydligt utläsas att majoriteten av de svarande har en VD position i företaget, vilket tyder på att vår enkät nådde sin målgrupp.

### 5.1.4 Antal anställda

Tabell 5.4 Antal anställda

	Medelvärde	Standardavvikelse	Min. värde	Max. värde
<b>Antal anställda</b>	97,82	470,14	0	7000

Tabell 5.4 visar olika värden på respondenternas svar på frågan om hur många anställda deras bolag har. Det lägsta antal anställda som ett responderande bolag har är 0 stycken och det högsta antalet är 7000 stycken anställda. Medelvärdet för antalet anställda är 97,82. Standardavvikelsen på 470,14 visar att spridningen av resultatet är stort, vilket även framgår av min- och maxvärdet.

### 5.1.5 Omsättning

Tabell 5.5 Omsättning

	Medelvärde	Standardavvikelse	Min. värde	Max. värde
<b>Omsättning (i MSEK)</b>	59	454	0	7000

Tabell 5.5 visar olika värden på respondenternas svar på frågan om bolagets omsättning. Den lägsta omsättningen som ett responderande bolag har är 0 kronor och det högsta antalet är 7000 miljoner kronor. Medelvärdet för omsättningen är 59 miljoner kronor. Standardavvikelsen på 454 miljoner kronor visar att spridningen av resultatet är stort, vilket även framgår av min- och maxvärdet. Tre av de responderande bolagen svarade att de har 0 personer anställda och 0 kronor i omsättning. Detta skulle eventuellt kunna visa på en vilande verksamhet.

## 5.2 Presentation av den beroende variabeln entreprenörskap

I enkäten mäts entreprenörskap med nio frågor relaterade till innovation, risktagande och proaktivitet. För att ta reda på om dessa frågor mäter samma sak gjordes ett Cronbachs alfa-test. Detta test visar frågornas reliabilitet, dvs. hur väl de mäter entreprenörskap. I vårt fall blev alfavärdet 0,866 vilket tyder på att frågorna i stor utsträckning kan antas mäta samma sak. Detta gjorde att vi kunde skapa *en* beroende variabel genom att de nio frågorna, berörande entreprenörskap, först adderades samman och sedan dividerades med nio. Divisionen genomfördes för att kunna relatera variabelns statistiska mått, så som medelvärde, till en femgradig skala samt för att minska dess varians. Denna variabel har en god reliabilitet då alfavärdet  $> 0,65$ , vilket är den lägsta acceptansgränsen för alfa-värden (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Ett normalfördelningstest visade att denna variabel är normalfördelad.

Tabell 5.6 Den beroende variabeln entreprenörskap

	Medelvärde	Standardavvikelse	Range
<b>Entreprenörskap</b>	2,65	0,86	3,78

Tabell 5.6 visar olika värden på den beroende variabeln. Medelvärdet för entreprenörskapet är 2,65, vilket visar på att respondenterna i genomsnitt inte anser sig vara entreprenöriella i någon större utsträckning. Standardavvikelsen på 0,86 visar att spridningen av resultatet är låg, då avvikelsen från medelvärdet ej är stort. Måttet range (=variationsbredd) anger skillnaden mellan resultatets högsta värde och dess lägsta värde. Variationsbredden för variabeln entreprenörskap är 3,78.

### 5.3 Presentation av de oberoende variablerna

Nedan följer en genomgång av de oberoende variablerna. Dessa har undersökts genom ett normalfördelningstest, som visade att ingen av de oberoende variablerna var normalfördelad, samt genom alfa-tester, där dess reliabilitet mäts.

Tabell 5.7 De oberoende variablerna

<b>Faktorer</b>	<b>Medelvärde</b>	<b>Standardavvikelse</b>
<b>Regleringar</b>		
-Aktiebolagslagen	1,27	0,73
-Kommunallagen	3,39	1,48
<b>Produktmarknaden</b>		
-Marknadsmekanismer	3,51	1,27
-Lokaliseringsprincipen	4,17	1,30
<b>Politiska</b>	3,64	1,09
<b>maktstrukturens</b>		
<b>inflytande</b>		
<b>Organisationsstruktur</b>	2,04	0,80
<b>Incitament</b>		
-Finansiella belöningar	4,72	0,76
-Icke-finansiella belöningar	2,11	1,09
<b>Mål med verksamheten</b>		
-Ekonomiskt orienterat	2,28	1,05
-Samhällsorienterat	4,20	0,96
<b>Finansiering</b>		
-Privat finansierad		
- Privatpersoner	2,88	1,66
- Andra företag	3,18	1,46
- Banker/Institut	3,02	1,60
-Offentligt finansierad	1,84	1,28
<b>Ägande</b>		
-Mer privatägd	4,73	0,93
-Mer offentligägd	4,78	0,82
<b>Handlingsutrymme</b>		
-VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande	2,39	0,85
-Allmän/medial granskning	4,07	0,97
<b>Offentlighetsgrad</b>	3,23	0,36

Tabell 5.7 visar de olika variablernas medelvärde, vilket kommer diskuteras nedan. Måttet range för de oberoende variablerna presenteras inte i tabell 5.7 då samtliga hade en range på 4,00. Detta då maxvärdet på alla frågor var 5 och minvärdet på alla frågor var 1.

### *5.3.1 Regleringar*

Denna faktor mäts med två aspekter; reglering från aktiebolagen och reglering från kommunallagen. Enkätsvaren på frågan om aktiebolagslagsstyrning gav ett medelvärde på 1,27, vilket innebär att de kommunala bolagen generellt sett anser sig vara väldigt styrda av aktiebolagslagen. Svaren på denna fråga var mycket snedfördelade, då 83,9% av respondenterna besvarade frågan med högsta möjliga skalsvar (5→1), medan 1,7% svarade med lägsta möjliga svar (1→5).

Enkätsvaren på frågan om kommunallagsstyrning gav ett medelvärde på 3,39, vilket innebär att svaren på denna fråga var mer spridda över hela svarsskalan. De flesta (33,9%) svarade dock att de anser sig väldigt styrda (5) av kommunallagen. Övriga skalsvar hade en procentuell fördelning på 19,9% (4), 16,9% (3), 13,1% (2) samt 16,9% (1).

### *5.3.2 Produktmarknaden*

Denna variabel mäts med två aspekter; lokaliseringsprincipen och marknadsandelsinnehavande. Enkätsvaren på frågan angående lokaliseringsprincipen genererade ett medelvärde på 4,17. Detta torde spegla att de kommunala bolagen i större utsträckning är styrda av lokaliseringsprincipen. Svaren var snedfördelade med 64,0% (5) respektive 36,0% (1-4). Enkätsvaren på frågan angående marknadsandelen gav ett medelvärde på 3,51, vilket antas visa att bolagen i genomsnitt anser att de är utsatta för konkurrens.

### *5.3.3 Politiska maktstrukturens inflytande*

Enkätsvaren på frågan angående kommunpolitikens inflytande gav ett medelvärde på 3,64. Detta borde visa att den politiska maktstrukturen har ett inflytande på de kommunala bolagen.

#### *5.3.4 Organisationsstruktur*

Enkätsvaren på frågan om i vilken utsträckning medarbetarna får delta i beslutprocessen gav ett medelvärde på 2,04. Detta värde antas spegla att bolagen i något större utsträckning är mer centraliserade än decentraliserade.

#### *5.3.5 Incitament*

Denna variabel mäts med två aspekter; finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar. Svaren på frågan om finansiella belöningar gav ett medelvärde på 4,72. Den var mycket snedfördelad med 84,3% (1→5), vilket antas visa att det förekommer finansiella belöningar i större utsträckning i de kommunala bolagen. Icke-finansiella belöningar gav ett medelvärde på 2,11. Detta torde tyda på att de icke-finansiella belöningsystemen förekommer i de kommunala bolagen men dock i mindre utsträckning än de finansiella belöningsystemen. Denna faktor var även den snedfördelad med 89,4% (1-3).

#### *5.3.6 Mål med verksamheten*

Denna variabel mäts med hjälp av två aspekter; mål av ekonomisk karaktär och samhällsnyttomål. Respondenternas svar på frågan om organisationens övergripande mål var av ekonomisk karaktär genererade ett medelvärde på 2,28. Detta antas visa på att de kommunala bolagen i mån har ekonomiskt orienterade mål men dock inte i någon större utsträckning. Medelvärdet på frågan angående de samhällsorienterade verksamhetsmålen var 4,20, vilket borde tyda på att de kommunala bolagen i större utsträckning anser sig ha samhällsorienterade verksamhetsmål.

#### *5.3.7 Finansiering*

Denna variabel mäts med hjälp av fyra aspekter; finansiering genom skattemedel, finansiering genom intäkter från andra bolag, finansiering genom intäkter från privatpersoner och finansiering genom lån från banker eller andra finansiella institut. Den första aspekten gav ett medelvärde på 1,84 och var snedfördelad då 61,9% (1), vilket antas visa att de kommunala bolagen inte anser sig finansierade i någon större

utsträckning av den offentliga sektorn. Den andra frågan avsåg finansiering genom intäkter från privatpersoner. Den var snedfördelad med 31,4 (5→1) respektive 30,5% (1→5) och gav ett medelvärde på 2,88. Detta medelvärde antas visa att de kommunala bolagen finansieras av intäkter från privatpersoner men dock inte i någon större utsträckning. Den tredje frågan berörde bolagets finansiering genom intäkter från andra företag genererade ett medelvärde på 3,18 och var jämnt fördelad över skalans svarsalternativ. Dock var den ej normalfördelad. Detta torde tyda på att bolagen anser sig vara finansierade av företag i den privata sektorn. Den fjärde frågan berörde bolagets finansiering genom lån från banker eller andra finansiella institut. Denna aspekts medelvärde är 3,02, vilket torde tyda på att bolagen finansieras genom lån från banker eller andra finansiella institut.

Ett Cronbachs alfa-test av de tre enkätfrågorna relaterade till finansiering visar en reliabilitet på 0,132, vilket är  $>0,65$ . Detta innebär att dessa frågor ej mäter samma sak, vilket de var ämnade att göra. I vidare analyser har denna variabel delats upp i variablerna; finansiering – privatpersoner, finansiering – andra företag och finansiering – bank/institut. Denna uppdelning gjordes för att undersöka om någon av de separata variablerna påverkar entreprenörskap.

### 5.3.8 Ägande

Denna variabel mäts med två aspekter: ägande av den privata sektorn och ägande av den offentliga sektorn. Frågan om i vilken utsträckning bolaget ägs av den privata sektorn genererade ett väldigt snedfördelat resultat med 4,7% (5→1) och 90,7% (1→5). Svaren generade även ett medelvärde på 4,73. Detta antas tyda på att de kommunala bolagen i mycket hög utsträckning ägs av den privata sektorn. Frågan om i vilken utsträckning bolaget ägs av den offentliga sektorn var även den mycket snedfördelad, men procentfördelningen var omvänd med 91,9% (5) och 3,0% (1). Respondenternas svar på denna fråga gav ett medelvärde på 4,78, vilket torde visa på att bolagen i mycket stor utsträckning anser sig ägda av den offentliga sektorn.



### 5.3.9 Handlingsutrymme

I enkäten mättes handlingsutrymmet genom två frågor. Den första frågan berörande medial/allmän granskning av bolaget gav ett medelvärde på 4,07 och ett snedfördelat resultat där 80,9% (4-5) och 19,1% (1-3). Detta antas visa att de kommunala bolagen anser sig mycket granskade av allmänheten/medier. Den andra frågan, som mätte handlingsutrymmet, undersökte i vilken utsträckning bolagets VD kunde agera fritt vid beslutsfattande. Resultatet på denna fråga generade ett medelvärde på 2,39, vilket torde tyda på att bolagen tycker att deras vice direktörer har ett mindre handlingsutrymme vid beslutsfattande.

### 5.3.10 Offentlighetsgrad

Offentlighetsgraden är den övergripande oberoende variabeln. Denna skapades genom att de övriga oberoende variablerna adderades samman och sedan dividerades med 18 (de oberoende variablernas faktorer). Divisionen genomfördes för att kunna relatera variabelns statistiska mått, så som medelvärde, till en femgradig skala samt för att minska dess varians. För att få reda på denna variabels reliabilitet och om de 18 faktorerna mätte offentlighetsgraden på samma sätt gjordes ett Cronbachs alfa-test. Detta test visade ett värde på 0,643, vilket är  $>0,65$  som är det accepterbara gränsvärdet för god reliabilitet (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Denna variabel kommer ändå användas då värdet är så pass nära det accepterbara värdet. Dock måste det hållas i åtanke att detta påverkar resultatens reliabilitet. En anledning till att alfavärdet var så pass lågt kan vara faktorn *finansiering*. Denna faktor, vars frågor hade ett lågt alfavärde (0,132), antas minska offentlighetsgradens alfavärde vid hopslagningen. Ett normalfördelningstest visade att denna variabel är normalfördelad.

Dess medelvärde var 3,23. Detta medelvärde antas tyda på att de kommunala bolagen befinner sig i mitten av spannet mellan den offentliga och privata sektorn, dock med en lite högre dragning åt offentlig sektor.

## 5.4 Hypotesprövning

I detta avsnitt skall hypotesprövningar genomföras för att bestämma om hypoteserna skall förkastas eller ej utifrån deras signifikans. Detta görs genom Spearman-korrelationstester, då variablerna inte är normalfördelade. De signifikansnivåerna som kommer att användas är 5% och 1%, härnäst benämnt signifikant respektive starkt signifikant. Dessa signifikansnivåer valdes då de är vanligt förekommande vid statistiska analyser inom företagsekonomisk forskning (Pallant, 2010). Resultatet, som presenteras i tabell 5.8, kommer sedan att analyseras utifrån den befintliga teorin.

### 5.4.1 Regleringar

***H1a:** Mer regleringar från kommunallagen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H1a* testades och inget signifikant samband mellan regleringar från kommunallagen och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att högre kommunallagsreglering borde ge begränsat entreprenörskap.

***H1b:** Mindre regleringar från aktiebolagslagen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H1b* testades och inget signifikant samband mellan regleringar från aktiebolagslagen och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att mindre aktiebolagsreglering borde ge begränsat entreprenörskap.

### 5.4.2 Produktmarknaden

***H2a:** Mindre användning av marknadsmekanismerna, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H2a* testades och inget signifikant samband mellan marknadsmekanismerna och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att mindre användning av marknadsmekanismerna borde ge begränsat entreprenörskap. I denna studie mättes marknadsmekanismerna genom marknadsandelar, vilket enbart är en del av marknadsmekanismerna. För att fånga helheten av denna faktor borde istället fler frågor rörande marknadsmekanismerna ingått i enkäten.

*H2b: Mer styrning av lokaliseringsprincipen, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H2b* testades och ett signifikant samband mellan lokaliseringsprincipen och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

#### 5.4.3 Politiska maktstrukturens inflytande

*H3: Mer politiskt inflytande i en organisation, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H3* testades och inget signifikant samband mellan den politiska maktstrukturens inflytande och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att större politiskt inflytande i organisationen borde ge ett lägre entreprenörskap.

#### 5.4.4 Organisationsstruktur

*H4: En mer centraliserad organisationsstruktur, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H4* testades och ett signifikant samband mellan organisationsstrukturen och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

#### 5.4.5 Incitament

***H5a:** Mindre användande av finansiella belöningsystem, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H5a* testades och ett starkt signifikant samband mellan finansiella belöningsystem och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

***H5b:** Mer användande av icke-finansiella belöningsystem, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H5b* testades och ett starkt signifikant samband mellan icke-finansiella belöningsystem och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Dock förkastas denna hypotes då den negativa riktningskoefficienten ej stämde överens med empirins positiva lutningskoefficient. Resultatet är dock missvisande då vi, vid utformandet av enkätfrågan, inte tog hänsyn till att hybridorganisationerna med lägre offentlighetsgrad torde använda sig av båda belöningsystemen.

#### 5.4.6 Mål med verksamheten

***H6a:** Mindre ekonomiskt orienterade mål med verksamheten, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H6a* testades och ett starkt signifikant samband mellan ekonomiskt orienterade mål och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

***H6b:** Mer samhällsorienterade mål med verksamheten, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H6b* testades och inget signifikant samband mellan de samhällsorienterade verksamhetsmålen och entreprenörskap kunde statistiskt

säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att en samhällsorienterad målinriktning i organisationen borde ge ett lägre entreprenörskap.

#### 5.4.7 Finansiering

*H7a: Mindre finansiering från den privata sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Denna hypotes är ej testbar, då mätvariablerna ej går att sammanställa till en variabel som förklarar finansieringen från den privata sektorn. Korrelationstestet visade att ingen av variablerna finansiering – privatpersoner, finansiering – andra företag och finansiering – bank/institut var signifikanta för entreprenörskap.

*H7b: Mer finansiering från den offentliga sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H7b* testades och inget signifikant samband mellan finansiering från den offentliga sektorn och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att finansiering från den offentliga sektorn borde ge ett lägre entreprenörskap.

#### 5.4.8 Ägande

*H8a: Mindre ägande från den privata sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H8a* testades och inget signifikant samband mellan större privat ägandeskap och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att mindre ägande från den privata sektorn borde ge ett lägre entreprenörskap.

***H8b:** Mer ägande från den offentliga sektorn, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H8b* testades och inget signifikant samband mellan större offentligt ägandeskap och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen förkastas. Dock visar korrelationstestet på en negativ lutningskoefficient mellan variablerna, vilket stämmer överens med teorin att en mer offentligägd organisation borde ha ett lägre entreprenörskap.

#### 5.4.9 Handlingsutrymme

***H9a:** Mindre handlingsutrymme för VD:n vid beslutsfattande, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H9a* testades och ett starkt signifikant samband mellan VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

***H9b:** Mer allmän/medial granskning, dvs. hybridorganisationer med högre offentlighetsgrad, är negativt relaterat till entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H9b* testades och ett starkt signifikant samband mellan allmän samt medial granskning och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Dock visar korrelationstestet på en positiv lutningskoefficient mellan variablerna, vilket inte stämmer överens med teorin om att en högt granskad verksamhet borde ge ett lägre entreprenörskap. Detta teorimotsägande resultat kan bero på felkonstruering och/eller feltolkning av frågan. Det kan även bero på andra, av oss, oidentifierbara faktorer som visar att teorin baserat på befintlig forskning ej stämmer med empirin. Det kan även antas att organisationer som är mer utsatta för högre granskning från allmänheten eller medier har större press på sig att verka entreprenöriellt. Om hänsyn till detta antagande tas blir det empiriska resultatet mer förståeligt och accepterbart.

#### *5.4.10 Offentlighetsgrad*

***H10:*** *Ökning av offentlighetsgraden har negativ inverkan på entreprenörskap.*

Sambandet för variablerna i *H10* testades och ett signifikant samband mellan offentlighetsgraden och entreprenörskap kunde statistiskt säkerställas. Detta gör att hypotesen ej förkastas.

### 5.4.11 Summering av hypotesprövningen

Tabell 5.8 Hypotesernas resultat

Hypotes	Spearman correlation	Förkastas/Förkastas ej
H1a – Kommunallagen	-0,058	Förkastas
H1b – Aktiebolagslagen	-0,036	Förkastas
H2a – Marknadsmekanismer	-0,048	Förkastas
H2b – Lokaliseringsprincipen	-0,156*	Förkastas ej
H3 – Politiskt inflytande	-0,100	Förkastas
H4 – Organisationsstruktur	-0,135*	Förkastas ej
H5a – Finansiella belöningar	-0,211**	Förkastas ej
H5b – Icke-finansiella belöningar	0,229**	Förkastas
H6a – Ekonomiskt orienterade mål	-0,170**	Förkastas ej
H6b – Samhällsorienterade mål	-0,006	Förkastas
H7a – Finansiering från privat sektor	-	Ej testbar
- <i>Finansiering – Privatpersoner</i>	-0,033	
- <i>Finansiering – Andra företag</i>	-0,093	
- <i>Finansiering – Bank/Institut</i>	0,016	
H7b – Finansiering från offentlig sektor	0,025	Förkastas
H8a – Privatägd	-0,055	Förkastas
H8b – Offentligägd	-0,084	Förkastas
H9a – VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande	-0,169**	Förkastas ej
H9b – Allmän/medial granskning	0,196**	Förkastas
H10 – Offentlighetsgraden	-0,139*	Förkastas ej

\*. Signifikant, 5 %.

\*\* . Signifikant, 1 %.



## 5.5 Regressionsanalys

I detta avsnitt presenteras en regressionsanalys. Denna ämnar att skapa en modell där de olika oberoende variablerna, diskuterade i tidigare avsnitt, tillsammans med kontrollvariabler, är avsedda att förklara entreprenörskap i kommunala bolag. Regressionsanalysen kan ses i Appendix 5.

### 5.5.1 Den beroende variabeln

Den beroende variabeln är, som tidigare presenterat, entreprenörskap. Den modell som skall byggas i regressionstesten ämnar att visa vilka oberoende variabler som förklarar entreprenörskapet.

### 5.5.2 De oberoende variablerna

Denna studie har 18 oberoende variabler. För att kunna göra en regression med *en* oberoende variabel krävs det, enligt Pallants (2010) uträkningsformell, minst 58 respondenter (Pallant, 2010). I vårt fall skulle vi ha ett krav på 194 respondenter om alla oberoende variabler skulle medtas i regressionen, och då vårt dataunderlag är på 236 respondenter uppfylls detta krav. Då det finns risk för multikorrelation mellan variablerna har korrelationsmatrisen analyserats för att utgöra vilka oberoende variabler som är relevanta att inkludera i en regression (se korrelationsmatrisen i Appendix 4). Korrelationsmatrisen visade om de oberoende variablerna hade signifikanta korrelationer sinsemellan. Baserat på denna var vi tvungna att utesluta några av de oberoende variablerna, då de hade signifikanta korrelationer med andra variabler. För att försäkra att rätt variabler uteslöts genomfördes en regressionsanalys. I regressionen undersöktes variablernas tolerance- och VIF-värden. Dessa värden visar hur mycket av den angivna oberoende variabeln som inte förklaras av de andra oberoende variabler i modellen. Om tolerance-värdet är under 0,10 och VIF-värdet är över 10 är det en indikation på att variabeln förmodligen korrelerar med flera andra variabler. Tumregeln, som ett flertal forskare använder för gränsdragningen av dessa värden och som vi kommer att använda oss av, är att variabler med ett VIF-värde över 2,5 och ett tolerance-värde under 0,40 bör uteslutas ur regressionen. De variabler som ej hade accepterbara tolerance/VIF-värden, de som var multikollinära samt de med låg varians

uteslöts ur den slutgiltiga regressionen (Pallant, 2010). Dessa var aktiebolagslagen, kommunallagen, samhällsorienterade mål, politiskt inflytande, finansiering – privatpersoner, finansiering – bank/institut, finansiering – offentlig sektor, privatägd samt offentligägd. Slutligen hade vi nio oberoende variabler som var möjliga att inkludera i regressionsanalysen.

### 5.5.3 Kontrollvariabler

I avsnitt 5.1 presenterades att antal bakgrundsvariabler. Dessa var bransch, kön, titel/position, omsättning samt antal anställda. Variabeln titel/position är inte inkluderad i regressionen då den har en väldigt begränsad varians, på grund av att över 91% av respondenterna var vice direktörer. Samtliga variabler, utöver titel/position, skulle kunna inkluderas i en regressionsanalys, men då vi redan har ett stort antal oberoende variabler har kontrollvariablerna inkluderats en och en för att se om de påverkar möjligheten att förklara entreprenörskap. Variabeln kön visade ingen signifikans för modellen, därav uteslöts den. Bransch-variabeln är kategorisk och kan anta nio olika värden. För att kunna inkludera den i en regression har den kodats om till två dummyvariabler. Dessa dummyvariabler baseras på de högst representerade enskilda branscherna i dataunderlaget. Den ena dummyvariabeln mäter branschen fastighet mot övriga branscher och den andra mäter branschen el- och energi mot resten. Ingen av dessa variabler blev dock signifikant för modellen. Storleksvariablerna *antal anställda* och *omsättning* logaritmerades för att minska variansen och möjliggöra enklare analyser. Regressionstester av dessa två variabler visade att ett samband mellan båda variablerna och entreprenörskap finns, men att sambandet var starkare signifikant med storleksvariabeln antal anställda. Därav uteslöts omsättning från regressionsanalysen. Den regressionsmodell som presenteras i nästa avsnitt innehåller således kontrollvariabel antal anställda.

### 5.5.4 Regressionsanalys av variablerna

Avslutningsvis gjordes en regressionsanalys där kontrollvariabeln antal anställda samt de accepterade oberoende variablerna undersöktes gentemot den beroende variabeln entreprenörskap (Se Appendix 5). De accepterade oberoende variablerna innehöll alla variabler som var signifikanta i korrelationstestet samt de variabler som uppfyllde

regressionskraven. Den modell, som regressionen skapade, var signifikant (0,000) för entreprenörskapsförklaringen. Resultatet visar att 22,6% (adjusted R-square) av entreprenörskapet förklaras enligt denna modell. De variabler som är signifikanta för modellen är marknadsmekanismerna, lokaliseringsprincipen, organisationsstruktur, icke-finansiella belöningar, ekonomiskt orienterade mål, allmän/medial granskning samt antal anställda. De variabler som inte var signifikanta för modellen är aktiebolagslagen, finansiella belöningar, samhällsorienterade mål, finansiering – andra företag och VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande. Normalfördelningen av modellens residualvärde undersöktes i ett Kolmogorov-Smirnov test som klargjorde att residualen var normalfördelad.

### 5.5.5 Jämförelse mellan korrelation och regression

Tabell 5.9 Korrelation och regression

	<b>Spearman correlation</b>	<b>Regression (Signifikansnivå)</b>
Aktiebolagslagen	-0,058	
Kommunallagen	-0,036	
Marknadsmekanismer	-0,048	-0,149*
Lokaliseringsprincipen	-0,156*	-0,179**
Politiskt inflytande	-0,100	
Organisationsstruktur	-0,135*	-0,171**
Finansiella belöningar	-0,211**	-0,082
Icke-finansiella belöningar	0,229**	0,129*
Ekonomiskt orienterade mål	-0,170**	-0,143*
Samhällsorienterade mål	-0,006	
Finansiering från privat sektor	Ej testbar	
-Finansiering - privatpersoner	-0,033	
-Finansiering- andra företag	-0,093	-0,091
-Finansiering – bank/institut	0,016	
Finansiering - offentlig sektor	0,025	
Privatägd	-0,055	
Offentligägd	-0,084	
VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande	-0,169**	-0,065
Allmän/medial granskning	0,196**	0,184**
Offentlighetsgraden	-0,139*	
Kontrollvariabeln: Antal Anställda		0,220**

\*. Signifikant, 5 %.

\*\* . Signifikant, 1 %.

I tabell 5.9 jämförs resultatet från korrelationstestet med resultatet från regressionstestet. De variabler som både hypotesprövningen och regressionen stödjer som signifikanta för

entreprenörskap är; lokaliseringsprincipen, organisationsstruktur, icke-finansiella belöningar, ekonomiskt orienterade mål samt allmän/medial granskning. För dessa variabler kan samma diskussioner som fördes i hypotesprövningen göras. Dock visade det sig att vissa variabler som var signifikanta i korrelationstestet inte var det i regressionen och vice versa. Dessa är; marknadsmekanismer, finansiella belöningar och VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande. En förklaring till att detta uppstår i dessa variabler kan vara spuriösa samband. Detta innebär att det i korrelationstestet kan uppstå ett skenbart samband mellan två variabler, men i regressionen påvisas det att denna samvariation orsakas av en tredje variabel som är positivt korrelerad med både den oberoende och den beroende variabeln. Detta innebär att finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar trots hypotesprövningen inte borde ha någon inverkan på entreprenörskap. Marknadsmekanismerna var ej signifikanta i korrelationstestet men regressionen visar att en tredje variabel påverkar sambandet mellan marknadsmekanismerna och entreprenörskap, som här blir signifikant. Detta innebär att marknadsmekanismerna trots hypotesprövningen har en påverkan på det kommunala bolagets entreprenörskap.

Efter hypotesprövningen och regressionsanalysen visar det sig att de i offentlighetsgraden inkluderade faktorer som påverkar entreprenörskap är marknadsmekanismerna (produktmarknaden), lokaliseringsprincipen (produktmarknaden), organisationsstruktur, icke-finansiella belöningar (incitament), ekonomiskt orienterade mål samt allmän/medial granskning (handlingsutrymme).

## 6. Slutsatser

---

*Uppsatsens sjätte och avslutande kapitel kommer att presentera studiens slutsatser, besvara studiens frågeställning samt föra en diskussion kring studien. Vidare kommer studiens bidrag att specificeras och självkritik att riktas till uppsatsen samt förslag till framtida forskning att ges.*

---

### 6.1 Slutsatser och diskussion

Syftet med studien var att förklara hur hybridorganisationens offentlighetsgrad påverkar dess entreprenörskap. Detta syfte har tillämpats på Sveriges kommunala bolag, vilka är definierade som hybridorganisationer. Vår studie grundar sig på tidigare gjord forskning inom områdena hybridorganisationer och entreprenörskap, samt på den av oss skapade teorin om offentlighetsgraden. Baserat på teorin formulerades uppsatsens hypoteser och enkätfrågor. Hypotesprövningen och analysen av respondenternas svar ämnade att besvara studiens frågeställning; hur påverkar hybridorganisationens offentlighetsgrad dess entreprenörskap?

#### 6.1.1 Offentlighetsgraden

Efter litteratursökningen och studerandet av ett flertal vetenskapliga teorier rörande hybridorganisationer kunde vi finna flera indikationer på att det fanns stora skillnader mellan organisationer som var mer influerade av den privata sektorn och organisationer som var mer influerade av den offentliga sektorn. Dessa teoribaserade indikationer möjliggjorde för oss att utveckla begreppet och teorin om offentlighetsgraden. För att kunna bestämma offentlighetsgraden och beskriva hur den påverkar ett hybridföretag använde vi oss av nio faktorer härrörande från befintlig teori; regleringar, produktmarknaden, politiska maktstrukturens inflytande, organisationsstruktur, incitament, mål med verksamheten, finansiering, ägande och handlingsutrymme.

Innan studiens empiriska undersökning och analys av respondenternas svar hade gjorts hade vi vissa föreställningar om resultatet och om de nio faktorernas påverkan på offentlighetsgraden. Vår föreställning kring faktorn *regleringar* var att de kommunala bolagen, som i denna studie representerade hybridorganisationerna, skulle anses sig mer

styrda av kommunalagen än av aktiebolagslagen. Detta antagande grundas på att Adrell och Albrektson (2001) påvisar att ett kommunalt bolag, där kommunen har ett dominerande inflytande, kan komma att behöva ta större hänsyn till kommunallagen och andra offentlighetslagar än till aktiebolagen (Adrell & Albrektson, 2001). Empiriundersökningen visar dock att de kommunala bolagen anser sig i större utsträckning vara styrda av aktiebolagslagen, 83,9% av de tillfrågade besvarade frågan med högsta möjliga skalsvar, än av kommunallagen där 33,9% av de tillfrågade besvarade frågan med högsta möjliga skalsvar. Vår föreställning kring faktorn *produktmarknaden* var att de kommunala bolagen torde vara hårt styrda av lokaliseringsprincipen och utsatta för någon men ändå låg konkurrens. I detta fall stämde vår föreställning överrens med empirins resultat. De kommunala bolagen ansåg sig vara relativt hårt styrda av lokaliseringsprincipen, då medelvärdet var 4,17, och medelvärdet 3,51 på frågan om marknadsandelar visar att en konkurrens finns men även att konkurrensen är relativt låg. Detta resultat kan hänvisas till tidigare forskning, bland annat Rainey et al (1976), där det visas att de kommunala bolagen är styrda av lokaliseringsprincipen och att de är utsatta av konkurrens från exempelvis privata aktörer på samma marknad (Rainey et al, 1976; Ward & Mitchell, 2004). Den föreställning som vi hade om faktorn *politiska maktstrukturens inflytande* var att kommunpolitikerna torde ha ett starkt inflytande (ett medelvärde på 4-5) i de kommunala bolagen. Denna föreställning grundar sig bland annat på att dessa bolags styrelser enbart består av politiker (Thomasson, 2009). Resultatet på denna fråga gav ett medelvärde på 3,64, vilket tyder på att ett inflytande finns men dock inte så starkt som vi föreställde oss. Angående faktorn *organisationsstruktur* trodde vi att de kommunala bolagen skulle vara mer centraliserade än decentraliserade då tidigare forskning oftast visar att de offentliga organisationerna är mer centraliserade än de privata organisationerna (Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976). Den empiriska undersökningen visade att denna föreställning torde vara korrekt då medelvärdet av de kommunala bolagens organisationsstruktur var 2,04, vilket medför en mer centraliserad organisation. Detta medför att denna studie överensstämmer med tidigare gjorda studier, bland annat Antonsen och Jørgensen (1997), som indikerat liknande resultat (Antonsen & Jørgensen, 1997). De föreställningar som vi hade berörande faktorn *incitament* var att de kommunala bolagen i större utsträckning använder sig av icke-finansiella belöningsystem än finansiella belöningsystem. Detta baserat på att tidigare forskning påpekat att det i de mer offentliga bolagen, som vi anser de kommunala bolagen att

vara, är vanligast med icke-finansiella belöningsystem (Borins, 2001; Rainey et al, 1976). Resultatet visar ett medelvärde på 2,11 respektive 4,72. Detta medelvärde på 4,72 ger indikationer på att de finansiella belöningsystemen används i större utsträckning i de kommunala bolagen, vilket visar att våra föreställningar var felaktiga. Undersökningen klargör att vår föreställning om en högre användning av de icke-finansiella belöningsystemen inte stämmer överens med empirin, då de finansiella incitamenten används i större utsträckning. Detta resultat är inte i enighet med tidigare studier, som vår teori grundar sig på. Forskare så som Borins (2001), Rainey et al (1976) samt Antonsen och Jørgensen (1997) menar att privata organisationer oftast använder finansiella belöningsystem medan de offentliga organisationerna använder sig av icke-finansiella belöningsystem. Då de kommunala bolagen är hybridföretag och har influenser från båda sektorerna kan detta resultat förklaras genom en högre influens från den privata sektorn. Enligt teorin och vår föreställning angående faktorn *mål med verksamheten* torde de kommunala bolagen vara mer inriktade på samhällsorienterade mål (Adrell & Albrektson, 2001). Empiriundersökningen genererade ett medelvärde på de ekonomiskt orienterade målen på 2,28 och ett medelvärde på 4,20 för de samhällsorienterade målen. Detta innebär att vår föreställning torde vara korrekt då denna studie indikerar att de kommunala bolagen i större utsträckning använder sig av samhällsorienterade mål. De föreställningar som vi hade angående faktorn *finansiering* var att de kommunala bolagen torde vara mer finansierade från den offentliga sektorn än den privata. Detta då vi antog att de kommunala bolagen hade en högre offentlighetsgrad, vilket enligt teorin torde medföra högre finansiering från den offentliga sektorn i form av intäkter från skatter och avgifter (Kickert, 2001). Denna faktor mättes med fyra frågor där den frågan berörande finansiering från den offentliga sektorn genererade ett medelvärde på 1,84. De tre frågorna som behandlade den privata sektorn gav medelvärden på 2,88, 3,18 och 3,02. Detta visar att våra föreställningar om finansieringen inte var korrekta då de kommunala bolagen i större utsträckning finansieras av den privata sektorn än av den offentliga. De föreställningar som vi hade berörande faktorn *ägande* var att de kommunala bolagen torde vara ägda av båda sektorerna, dock med majoritetsägande i den offentliga sektorn. Den empiriska undersökningens resultat visade att denna föreställning torde vara korrekt då medelvärdet av det offentliga ägandeskapet på 4,78 överskred medelvärdet för det privata ägandet på 4,73. De föreställningar som vi hade berörande den sista faktorn *handlingsutrymme* var att de kommunala bolagens vice direktörer torde ha ett begränsat men ändå något fritt

handlingsutrymme (ett medelvärde på 2,5-3,5) samt att de torde vara starkt granskade av allmänheten och medier. Vår föreställning angående handlingsutrymmet visade sig vara realistisk då medelvärdet låg på 2,39, vilket medför att vice direktörerna har ett begränsat handlingsutrymme vid beslutsfattande. Detta resultat kan härledas till tidigare forskning om de olika sektorerna och handlingsutrymmet för vice direktörerna. Dunlop (1979) visar att organisationsledarna i en mer offentlig verksamhet har ett mindre handlingsutrymme, vilket även vår empiriundersökning påvisar (Dunlop. 1979). Vår föreställning berörande den allmänna och mediala granskningen visade sig stämma överrens med empirin då medelvärdet var 4,07, vilket visar på en hög offentlig granskning.

Våra föreställningar kring den övergripande oberoende variabeln *offentlighetsgraden* var att de kommunala bolagen borde befinna sig i mitten av spannet mellan den privata och den offentliga sektorn men med en lite högre dragning åt det offentliga hållet. Att faktorn skulle ha en högre dragning åt den offentliga sektorn baseras på att de kommunala bolagen oftast har ett majoritetsägande av kommunen dvs. det offentliga, vilket torde medföra en högre offentlighetsgrad (Montin, 1992; Adrell & Albrektson, 2001). Vi antog att denna faktor torde ha ett medelvärde beläget mellan 3,0-4,0. Resultaten av den empiriska undersökningen bekräftade våra föreställningar, som kan poneras som korrekta då medelvärdet på offentlighetsgraden var 3,23. Detta medför att de kommunala bolagen generellt har ungefär lika mycket influenser från både den privata och offentliga sektor, dock med en liten majoritet från den offentliga. Detta resultat skulle kunna indikera att användandet av NPM har ökat i den offentliga sektorn, vilket har medfört att den tidigare strikta och stringenta offentliga sektorn genomgår en förändring där influenser från den privata sektorn, så som större frihet och decentralisering, omformar organisationerna och skapar mer befriade hybridorganisationer.

### *6.1.2 Offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap*

Variabeln offentlighetsgraden konstruerades av oss då vi ville samla olika faktorer, som vi förmodar har en påverkan på hybridorganisationens entreprenörskap, i en faktor. Att samla olika teorier/forskning berörande de olika faktorerna till en faktor,



offentlighetsgraden, torde göra forskningsområdet mer lättillgängligt och hanterbart. Empiriundersökningen visade dock att enbart några av de faktorer som vi valt att inkludera i offentlighetsgraden har en påverkan på hybridorganisationers entreprenörskap. Dessa faktorer är marknadsmekanismerna (produktmarknaden), lokaliseringsprincipen (produktmarknaden), organisationsstruktur, icke-finansiella belöningar (incitament), ekonomiskt orienterade mål samt allmän/medial granskning (handlingsutrymme). Resterande faktorer har således enligt vårt resultat ingen påverkan på entreprenörskapet. Anledningen till att just de ovanstående faktorerna har en påverkan på hybridorganisationers entreprenörskap kan ha ett otal olika förklaringar. Vi kommer i resterande delen av stycket lägga fram våra egna antaganden, med stöd av de teorier som presenterades i kapitel 3, kring varför just dessa faktorer har en påverkan. Efter genomgången av teorin rörande produktmarknaden var vårt antagande att denna skulle ha en betydande påverkan på entreprenörskapet. Detta eftersom att ett konkurrensutsatt (marknadsmekanismerna) kommunalt bolag torde automatiskt vara mer entreprenöriellt då de måste erbjuda tillräckligt bra produkter/tjänster för att kunna möta konkurrenter, och därmed också överleva som verksamhet. Den andra delen av produktmarknaden, det vill säga lokaliseringsprincipen, visade sig också ha en påverkan på entreprenörskapet. Detta anser vi vara rimligt eftersom ett kommunalt bolag som ej får verka utanför ett visst geografisk område har begränsade möjligheter till att konkurrera på lika villkor. Att de inte har någon möjlighet att expandera sin verksamhet torde generera begränsade möjligheter till att verka entreprenöriellt (González-Benito, González-Benito & Muñoz-Gallego, 2009; Henrekson & Stenkula, 2007). En rimlig förklaring till att organisationsstrukturen har en inverkan på entreprenörskapet är enligt oss att en öppen arbetsplats, där alla har möjlighet att påverka och komma till tals, torde skapa en miljö där anställda vågar och också har rätten till att utveckla och driva verksamheten framåt. Detta grundas bland annat i Covin & Slevins (1991) forskning som tyder på att öppen kommunaktion och delegerande av beslutsfattande leder till ett ökat entreprenörskap (Covin & Slevin, 1991). På liknande sätt anser vi att det går att förklara varför icke-finansiella belöningar har en påverkan på entreprenörskapet. En arbetsplats med en uppmuntrande miljö torde generera att de anställda känner uppskattning vilket kan stärka viljan att lägga ner extra energi på sitt arbete, vilket i sin tur kan resultera i entreprenöriella framgångar (Borins, 2001; Hayton, 2005; Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey et al, 1976). Att ekonomiskt orienterade mål har en påverkan på entreprenörskapet förmodar vi kunna grundas i att eventuella framtida ekonomiska

vinster är en drivande faktor för att verka entreprenöriellt och därmed slå ut konkurrenter (Henrekson & Stenkula, 2007; Brorström, Haglund & Solli, 2005; Thomasson, 2009). Den sista faktorn, i offentlighetsgraden, som visade sig ha en påverkan på entreprenörskapet var allmän/medial granskning (handlingsutrymme). Denna faktor påverkade dock i motsatt riktning mot vad vi med stöd av teorin utgick ifrån. Vårt antagande var att ju mer granskat ett kommunalt bolag är desto mindre vågar de ta entreprenöriella risker, då eventuella nederlag riskerar att bli allmänt kända. Vårt resultat visade dock att ju mer granskat ett kommunalt bolag är desto mer entreprenöriellt är det. Vi förmodar att förklaringen till detta är att med den mediala granskningen följer en möjlighet att ”visa upp” sin verksamhet. Entreprenöriella framsteg kan på så vis bli allmänt kända vilket kan leda till gratis marknadsförning för det kommunala bolaget. Genom att figurera i positiva sammanhang i media visar de även upp för konkurrenter att deras verksamhet existerar.

Trots stöd i teorin visade det sig att vissa av våra faktorer som ingår i offentlighetsgraden inte har någon påverkan på entreprenörskapet. Dessa är regleringar (aktiebolagslagen och kommunallagen), politiska maktstrukturens inflytande, incitament (finansiella belöningar), mål med verksamheten (samhällsorienterade mål), finansiering (från det offentliga, privatpersoner, andra företag och banker/finansiella institut), ägande (privatägd och offentligägd) samt handlingsutrymmet (VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande). Anledningen till att dessa faktorer, enligt vårt resultat, inte har någon påverkan på entreprenörskapet kan bland annat bero på förbiseenden från vår sida vid konstrueringen av enkätfrågorna. Exempelvis tog vi inte hänsyn till att vissa faktorer indirekt mäter likartade företeelser, vilket visades vid analysen i SPSS då många av dem hade multikollinära samband. Här kan lokaliseringsprincipen och kommunallagen nämnas då lokaliseringsprincipen är en del av kommunallagen. Ytterligare anledningar till att dessa faktorer inte hade någon påverkan på entreprenörskapet kan vara tolkningsfel av enkätfrågorna gjorda av respondenten eller tolkningsfel gjorda av oss vid studerandet av tidigare forskning. Då det inte fanns någon forskning att tillgå som studerat offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap var vi tvungna att grunda teorin på studier som gjorts om de enskilda faktorerna och deras påverkan på entreprenörskap. Detta medför att det inte finns några tidigare studier att jämföra vårt resultat med och diskussionen kring varför resultatet blev som det blev får baseras på ett flertal olika studier berörande olika delar av vårt forskningsområde och hänsyn till

helheten, som i vårt fall är offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskapet, kan ej tas.

### *6.1.3 Svar på studiens frågeställning*

Efter analys av studiens resultat och diskussioner kring dess slutsatser kan studiens frågeställning besvaras. Uppsatsens frågeställning löd; hur påverkar hybridorganisationens offentlighetsgrad dess entreprenörskap? Genom studien konstateras det att offentlighetsgraden har en påverkan på hybridorganisationens entreprenörskap. En lägre offentlighetsgrad genererar en mer entreprenöriell organisation medan en högre offentlighetsgrad ger en mindre entreprenöriell organisation. Detta resultat stöds av den presenterade teorin och är frågeställningens svar.

## **6.2 Studiens bidrag**

Studiens bidrag delas in i teoretiskt, praktiska och samhällsbidrag.

### *6.2.1 Teoretiskt bidrag*

Syftet med denna studie har varit att förklara ett nästintill outforskat ämne berörande offentlighetsgraden i hybridorganisationer och dess påverkan på hybridorganisationernas entreprenörskap. Med detta syfte i åtanke torde studien ha ett vetenskapligt intresse och kunna ge bidrag till nya teorier eller utveckling av befintliga läror. Det huvudsakliga teoretiska bidraget, som vår studie ger, är en utveckling av den befintliga forskningen kring hybridorganisationer, då offentlighetsgraden introducerats. Genom detta begrepp ifrågasätts de tidigare nämnda legala organisationsformerna och en öppnare diskussion kring en organisations juridiska form kan föras. Begreppet kan även ge en möjlighet för forskare att utveckla teorier som tydligare kan förklara och skapa förståelse för varför vissa organisationer är mer entreprenöriella än andra, även fast de befinner sig i samma juridiska indelningsfack så som exempelvis kommunala bolag. Detta då denna studie visar att organisationer med en lägre offentlighetsgrad har ett högre entreprenörskap och att organisationer med en högre offentlighetsgrad har ett lägre entreprenörskap.

### *6.2.2 Praktiska bidrag*

Den praktiska kunskap som denna studie bidrar med berör begreppet offentlighetsgraden. I och med att NPM blir allt vanligare i den offentliga sektorn ökar bildandet av hybridorganisationer, vilket kan göra att detta begrepp underlättar vid exempelvis kategorisering av hybridorganisationerna. Detta torde gynna hybridorganisationerna i deras vardagliga verksamheter då offentlighetsgraden tillåter dem att veta var i spannet, mellan det offentliga och det privata, de befinner sig. Detta kan vara användbart att veta vid exempelvis beslutsfattande, expansion samt diskussioner kring politikernas inflytande och den allmänna/mediale granskningen.

### *6.2.3 Samhällsbidrag*

I dagsläget pågår det diskussioner hos de forskare som studerar hybridorganisationer angående vad det är som bestämmer eller sätter hybriditeten i en organisation. Denna studie kan bidra till dessa diskussioner genom det nykonstruerade begreppet offentlighetsgraden. Detta begrepp torde förklara varför en organisation har en viss hybriditet, dvs. i vilken utsträckning organisationen är en blandning mellan det privata och det offentliga samt vilket förhållande dessa två sektorer har inom organisationen.

Med hjälp utav en organisations offentlighetsgrad torde politikerna i framtiden kunna fördela de offentliga medlen på ett jämnare och mer korrekt sätt. Det kan antagas att en organisation med en högre offentlighetsgrad har större behov av offentliga medel än en organisation med en lägre offentlighetsgrad, då denna i större utsträckning tillhör den offentliga sektorn.

## **6.3 Självkritik**

Baserat på studiens teori, frågeställningar och undersökning har ett resultat sammanställts. Detta resultat beror bland annat på hur respondenterna har tolkat våra enkätfrågor, hur vi har formulerat enkätfrågorna i relation till teorin samt hur enkätresultatet har analyserats. Vissa frågeställningar hade kunnat omformuleras för att tydligare och bättre fånga innebörden av den tillhörande teorin. Exempelvis kan frågan

om marknadsandelar, som ämnar att förklara marknadsmekanismerna, diskuteras. Det hade kanske gett ett bättre resultat om marknadsmekanismerna hade delats in i fler frågor härrörande från teorin. Resultatet hade även kunnat bli annorlunda vid en högre svarsfrekvens, vilket hade kunnat uppnås om vi hade skickat ut påminnelser till de tillfrågade kommunala bolagen som ej besvarade enkäten. Då studiens ämne är väldigt innehållsrikt hade fler avgränsningar kunnat skapa djupare analyser av mer specifika faktorer som förklarar offentlighetsgraden och entreprenörskap. Denna innehållsrikthet gör att studien enbart ger en överblickande bild av de faktorer som kan kopplas till entreprenörskap och ingen djupare förståelse. En djupare förståelse hade även kunnat uppnås med en kvalitativ metodansats, men då vi ville få en överblickande bild över Sveriges kommunala bolag hade denna ansats blivit alltför tidskrävande och ej genomförbar inom uppsatsskrivandets tidsbegränsning.

#### **6.4 Förslag till framtida forskning**

I detta avsnitt avser vi att ge förslag på framtida forskning rörande uppsatsens ämnesområde. Vi har i denna studie avgränsat oss till att identifiera entreprenörskap genom faktorerna risktagande, innovation och proaktivitet. På liknande sätt har vi valt ut 18 faktorer från nio olika kategorier för att identifiera och analysera offentlighetsgraden. Denna studie innefattar således ett stort antal faktorer vilket negligerat en djupare förståelse för dessa faktorer inverkan på offentlighetsgraden och entreprenörskapet. För framtida forskning hade det därför varit intressant att göra en avgränsning till några få faktorer och på så vis få en djupare förståelse för deras relation till offentlighetsgraden och entreprenörskapet. Vidare skulle det vara intressant att identifiera och analysera entreprenörskap samt offentlighetsgrad genom andra faktorer eller sätta offentlighetsgraden i relation till något annat väsentligt ämne. Slutligen hade entreprenörskap i andra hybridorganisationer, som exempelvis statliga bolag, kunnat undersökas i en liknande studie.

---

## Referenser

---

- Adrell, R. & Albrektson, B. (2001). *Styrelseboken: en vägledning för ledamöter i kommunala bolagsstyrelser*. 1. uppl. Stockholm: Svenska kommunförb.
- Andersson, F. (2002). *Konkurrens på kommunala villkor. Om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati*, Stockholm : Svenska Kommunförbundet.
- Antonsen, M. & Jørgensen, T.B. (1997). The "Publicness" of Public Organizations. *Public Administration*, 75/2, s. 337-357.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2/3, s. 310-319.
- Boyett, I. (1997). The public sector entrepreneur: A definition. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 3, s. 77-92.
- Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1994). The publicness Puzzle in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 4/2, s. 197-224.
- Brorström, B., Haglund, A. & Solli, R. (2005). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. (2., [rev. och omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Brown, K., Waterhouse, J. & Flynn, C. (2003). Change Management Practice: Is a Hybrid Model a Better Alternative for Public Sector Agencies? *The International Journal of Public Sector Management*, 16/3, s. 230-241.
- Covin, J. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, s. 7-25.
- Diefenbach, F. (2011). *Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Gabrielsson, J. (2003). Boards and Governance in SMEs – An Inquiry into Boards' Contribution to Firm Performance. Halmstad: Bulls Tryckeri AB.
- González-Benito, O., González-Benito, J. & Muñoz-Gallego, P.A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43/3, s. 500-522.

- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7. uppl. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hansson, L. (2011). Kommunalt bolagsägande i förändring del I. *SKL*. (Elektronisk)  
Tillgänglig:  
<[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/samhallsorganisation/seminarier\\_dokumentation\\_1/kommunaltbolagsagande](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/samhallsorganisation/seminarier_dokumentation_1/kommunaltbolagsagande)> (2012-04-25).
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practises: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, s. 21-41.
- Henrekson, M. & Stenkula, M. (2007). *Entreprenörskap*. (1. uppl.). Stockholm: SNS förlag.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, s. 93-109.
- Indén, T. (2009). *Kommunal prissättning i konkurrens. En modifierad underskotts- och självkostnadsprincip*. Konkurrensverket.
- Karré, P.M. (2011). *Hybrid Organisations: Cause or Cure?*. (Elektronisk). Tillgänglig:  
<<http://www.hybridorganizations.com/publications/hybrid-organizations-cause-or-cure>> (2012-02-24).
- Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, s. 295-313.
- Kickert, W. J. M. (2001). Public Management of Hybrid Organizations: Governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4, s. 135-150.
- Kommunallagen (SFS, 1991:900).
- Konkurrensverket. (2012). *Ordlista*. (Elektronisk). Tillgänglig:  
<[http://www.kkv.se/t/page\\_\\_\\_680.aspx#p](http://www.kkv.se/t/page___680.aspx#p)> (2012-04-26).
- Mathiasen, D.G. (1999). The New Public Management and Its Critics. *International Public Management Journal*, 2/1, s. 90-111.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. (2. uppl.). New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Montanye, J. (2006) Entrepreneurship. *The Independent Review*, v. X, n. 4, s. 549-571.

- Montin, S. (1992). Privatiseringsprocesser i kommunerna – teoretiska utgångspunkter och empiriska exempel. *Statsvetenskaplig Tidskrift* 1992, årg 95 nr 1, s. 31-57.
- Morris, M. & Jones, F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship: Theory and practise*, 24/1, s. 71-91.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the Public Sector.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4 uppl. Storbritannien: Milton Keynes.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W. & Levine, C. H. (1976). Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36/2, s. 233-244.
- Regeringsformen (SFS, 2011:109).
- RÅ ref. 98. (2003). *RÅ 2003 ref. 98*. (Elektronisk). Tillgänglig: <<https://lagen.nu/dom/ra/2003:98>> (2012-04-27).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5 uppl. London: Pearson Higher Education.
- Sergiovanni, T.J. & Corbally, J.E. (red.) (1984). *Leadership and organizational culture: new perspectives on administrative theory and practice*. Urbana: Univ. of Illinois Press.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16/1, s. 3-27.
- SKL. (2012a). *Så fungerar den offentliga sektorn*. (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/sa\\_fungerar\\_den\\_offentliga\\_sektorn\\_1/sverige\\_och\\_eu](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/sa_fungerar_den_offentliga_sektorn_1/sverige_och_eu)> (2012-04-12).
- SKL. (2012b). *Principer för styrning av kommun- och landstingägda bolag*. (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://brs.skl.se/brsbibl/kata\\_documents/doc38077\\_1.pdf](http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc38077_1.pdf)> (2012-04-25).
- SKL. (2012c). *Vad gäller för kommunala bolag?*. (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/revision/fakta\\_och\\_forutsattningar/fragor\\_och\\_svar\\_om\\_offentlighet/a889d260-f41d-45ec-be47-22d22004563e](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/revision/fakta_och_forutsattningar/fragor_och_svar_om_offentlighet/a889d260-f41d-45ec-be47-22d22004563e)> (2012-04-25).
- SKL. (2012d). *Om kommuner*. (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner)> (2012-05-08).
- Stolt, R. & Winblad, U. (2009). Mechanisms behind privatization: A case study of private growth in Swedish elderly care. *Social Science & Medicine*, 68, s. 903-911.
- Thomasson, A. (2009). *Navigating in the landscape of ambiguity: a stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2009. Lund.



Ward, M.A. & Mitchell, S. (2004). A comparison of the strategic priorities of public and private sector information resource management executives. *Government Information Quarterly*, 21, s. 284-304.

## Appendix 1. Enkäten

# Offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap

*En studie av offentlighetsgradens påverkan på entreprenörskap.*

**Vilken bransch är er organisation verksam inom?**

- Bank, Försäkring eller andra finansiella institut
- El och Energi
- Fastigheter
- Renhållning och Avfall
- Räddningstjänst
- Transport
- Vatten och Avlopp
- Vård och Omsorg
- Annat

**Är Du som svarar man eller kvinna?**

- Man
- Kvinna

**Vilken titel/position i organisationen har Du som besvarar denna enkät?**

**Hur många anställda har Er organisation?**

**Vilken omsättning hade Er organisation under år 2011?**

**I vilken utsträckning ägs Er organisation av den offentliga sektorn?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning ägs Er organisation av den privata sektorn?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av kommunallagen?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av aktiebolagslagen?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**Ungefär hur stor marknadsandel av Ert verksamhetsområde uppskattar Du att Er organisation har i kommunen?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations övergripande mål är samhällsnytta?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations övergripande mål är av ekonomisk karaktär?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation influeras av kommunpolitiken?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation är styrd av att verka inom kommunens geografiska gränser?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations medarbetare får vara delaktiga vid beslutsprocesser?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att det i Er organisation förekommer finansiella belöningar utöver lön t. ex. bonus?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att det i Er organisation förekommer icke-finansiella belöningar så som mer ledighet och utbildning?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den offentliga sektorn i form av skattemedel?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av intäkter från privatpersoner?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av intäkter från andra företag?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations finansiering kommer från den privata sektorn i form av lån från banker eller andra finansiella institut?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations VD kan agera fritt vid beslutsfattande?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisations ledning/VD är utsatt för allmän/medial granskning?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation stödjer forskning och utveckling?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**Hur pass riskbenägen är Er organisation vid konkurrens om marknadsandelar?**

1 2 3 4 5  
Inte riskbenägen      Mycket riskbenägen

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation stödjer innovativa projekt med en osäker utgång?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att det är viktigt att Er organisation introducerar nya produkter på marknaden?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att det är viktigt att Er organisation introducerar ny teknologi på marknaden?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**Hur pass viktigt är det för Er organisation att vara den första i branschen med att använda nya innovativa teknologier?**

1 2 3 4 5  
Inte viktigt      Mycket viktigt

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation arbetar med att utmana Era konkurrenter?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation arbetar med att skapa nya produkter?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

**I vilken utsträckning anser Du att Er organisation introducerar nya produkter på befintliga marknader?**

1 2 3 4 5  
Låg      Hög

## Appendix 2. E-postmeddelandet som följde med enkätutskicket

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan Kristianstad som läser Ekonomiprogrammet med inriktning bank – och finans samt förvaltning.

Vi går nu sista terminen på vårt kandidatprogram och är i full gång med skrivandet av vårt examensarbete. Detta arbete syftar till att undersöka hybrida organisationers entreprenörskapsbenägenhet och vad som kan påverka detta. En hybridorganisation definieras här som en organisation med influenser både från den privata och offentliga sektorn, vilket gör de svenska kommunala bolagen till en intressant målgrupp.

För att kunna färdigställa vårt examensarbete och få till ett bra resultat att grunda vår analys på är vi beroende av att få in svar på vår enkät, som nås via nedanstående länk. Enkäten tar endast några minuter att besvara och svaren kommer att behandlas anonymt.

Vi skulle bli oerhört tacksamma om Ni vill avsätta några minuter av Er tid för detta ändamål. Resultatet av undersökningen kan Ni ta del av vid önskemål under sensommar/höst.

Om du redan har mottagit detta mail ber vi dig att ha överseende med detta och bortse från denna kopia.

Med Vänlig Hälsning

Joanna Ohlsson                      &                      Caroline Lövenfeldt  
ohlsson\_j@hotmail.com                      caroline.lovenfeldt@hotmail.com

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dExVZFBxa19zSUVneFZpMHR1Y09sdVE6MQ>



### Appendix 3: Korrelationsmatris – Oberoende variabler

	Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Offentligägd																		
2.	Kommunallagen	0,283**																	
3.	Politiskt inflytande	0,191**	0,384**																
4.	Finansiering - Skattemedel	-0,070	0,109	0,138*															
5.	Marknadsmekanismer	0,037	-0,005	-0,093	-0,097														
6.	Lokaliseringsprincipen	0,196**	0,055	0,283**	-0,222**	-0,084													
7.	Allmän/Medial granskning	0,087	0,142*	0,262**	-0,041	0,007	0,132*												
8.	Icke-finansiella belöningar	-0,115	-0,124	-0,028	0,001	0,038	-0,018	0,082											
9.	Samhällsorienterade mål	0,103	0,326**	0,319**	0,228**	0,035	-0,080	0,069	-0,042										
10.	Aktiebolagslagen	-0,082	0,017	-0,088	0,236**	0,009	0,030	-0,039	0,042	-0,086									
11.	Organisationsstruktur	0,005	-0,068	-0,104	0,070	-0,102	-0,019	-0,063	0,024	-0,052	0,066								
12.	Finansiella belöningar	0,144*	0,202**	0,258**	0,175**	0,043	0,169**	0,045	-0,209**	0,139*	0,156*	0,001							
13.	Ekonomiskt orienterade mål	-0,058	0,077	0,086	0,155*	-0,049	-0,086	-0,056	-0,113	0,190**	0,092	0,019	0,156*						
14.	Finansiering - Privatpersoner	-0,203**	0,069	0,011	0,409**	-0,129*	-0,304**	-0,129*	-0,023	0,190**	0,114	0,042	0,128	0,122					
15.	Finansiering - Andra företag	0,100	-0,059	0,148*	0,171**	-0,035	0,197**	0,040	0,083	-0,071	0,123	0,168*	0,062	0,008	-0,115				
16.	Finansiering – Banker/Institut	-0,136*	0,124	0,098	0,288**	-0,173**	-0,214**	-0,046	-0,060	0,178**	0,053	0,033	0,095	0,276*	0,272*	-0,028			
17.	Privatägd	-0,788**	0,241**	0,160*	-0,081	-0,016	0,147*	0,054	-0,125	0,070	-0,029	0,008	0,148*	-0,035	-	0,159*	0,029	-0,092	
18.	VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande	0,026	0,072	0,107	-0,012	-0,118	0,015	-0,072	0,015	-0,019	-0,019	0,208*	0,113	0,072	-0,055	0,091	0,071	0,037	
	* $p < .05$																		
	** $p < .01$																		

## Appendix 4: Regression

Variabler	Modell	
	Std. B	Std. Error
Markandsmekanismer	-0,149*	0,042
Lokaliseringsprincipen	-0,179**	0,039
Allmän/medial granskning	0,184**	0,052
Icke-finansiella belöningar	0,129*	0,048
Organisationsstruktur	-0,171**	0,065
Ekonomiskt orienterade mål	-0,143*	0,050
Finansiering – andra företag	-0,091	0,035
VD:ns handlingsutrymme vid beslutsfattande	-0,065	0,061
Fiansiella belöningar	-0,082	0,068
Log10 Antal anställda	0,220**	0,082
Konstant	3,630**	0,467
Adj. R <sup>2</sup>	0,226	
VIF-värde, högsta	1,201	
Sig.värde av KS-test av stand.residual	0,667	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$