



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Företagsekonomiska Institutionen,  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

# Framgång i sociala företag

*En studie av hur framgång kan definieras och uppnås i sociala företag*

*Magisteruppsats*  
Anna-Karin Jönsson 83  
Sabina Ridelberg 83

*Handledare:*  
Ingemar Claesson

**Företagsekonomi/ Ekonomistyrning**  
Ht 2006

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2006.

**Författare:** Anna-Karin Jönsson & Sabina Ridberg

**Handledare:** Ingemar Claesson

**Titel:** *Vad är framgång? – en studie om hur framgång kan definieras och uppnås i sociala företag*

**Bakgrund och problem:** Dagens utveckling mot att företag i allt större utsträckning betonar och lyfter fram sociala målsättningar är problematisk då den ställer andra krav på företags arbetsätt än då vinstperspektivet står i fokus. Hur man som företag arbetar mot sociala mål på ett framgångsrikt sätt har inte belysts i utmärkande grad inom litteraturen och därför kommer denna uppsats att försöka granska denna problematik.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur framgång kan definieras i sociala företag och hur ett företag kan arbeta inom olika områden för att uppnå denna framgång.

**Avgränsningar:** Denna uppsats fokuserar och behandlar det sociala företaget Coompanion och dess arbetsätt. Dessutom avgränsas i uppsatsen områdena för ett företag att nå framgång till dess fokus, mätmetoder, ledarskap, medarbetare och varumärke.

**Metod:** Uppsatsens undersökning av Coompanions arbetsätt grundas på kvalitativ primär data i form av intervjuer med fem intervjuobjekt. Uppsatsens teoridel baseras dessutom på kvalitativ sekundär data som vetenskapliga artiklar och verk av kunniga inom ämnet icke vinstfokuserat företagande. Utifrån teorin och intervjuobjektens svar dras slutsatser om dels Coompanions arbetsätt men även om sociala företag generellt i de fall då det kan anses att förutsättningarna är gällande för alla sociala företag och där Coompanion endast exemplifierar arbetsätten.

**Resultat och slutsatser:** Framgång kan i ett socialt företag definieras som dess grad av fullföljande av uppsatta mål och uppdrag eller affärsidé. I uppsatsen framkommer slutsatser om att det är viktigt att sociala företag genomsyras av en samstämmighet om vad verksamheten ska ägna sig åt och inte ägna sig åt för att nå framgång. Sociala företag har ofta mer diffusa mål än vinstfokuserade företag och vi anser därför att de oftare har problem med att formulera användbara mått. Balanserat styrkort föreslås som verktyg för att definiera värdeskapande aktiviteter och öka måluppfyllelsen. I uppsatsens studie framkommer det att politiskt ledarskap är att föredra då maktstrukturer ofta är svaga i sociala företag. Vidare är delaktighet och rätt människor viktigt för att skapa ägandeskap och ansvarskänsla för företaget hos medarbetarna och skapa motivation. Detta eftersom det ofta finns färre andra incitament, till exempel finansiella och karriärrelaterade, än i vinstdrivande företag. Det finns även en stor risk i sociala företag att arbetet med varumärket försummas då denna aktivitet kan anses endast gälla vinstfokuserade företag. Vi menar dock att förtroendet för varumärket är avgörande när det gäller att attrahera medel från bidragsgivare.

**Förslag till fortsatt forskning:** Med utgångspunkt i denna uppsats anser vi att det vore intressant att utifrån ett eller flera av de områden som tas upp i denna uppsats avseende hur ett socialt företag kan uppnå framgång göra en jämförande studie mellan olika sociala företag för att definiera likheter och skillnader i arbetsätt.

## **Förord**

Vi önskar rikta ett speciellt tack till några av dem som har stött oss i vårt arbete med denna uppsats.

Först och främst skulle vi vilja rikta ett tack till Coompanion och dess medarbetare, som har tagit sig tid att besvara våra frågor och bidragit med ovärderlig information. Tack vare denna information har vi kunnat dra en mängd intressanta slutsatser om sociala företag. Vi önskar också rikta ett speciellt tack till Ingrid Bexell Hultén, som hjälpte oss att hitta vårt ämne och har varit till stor hjälp under hela uppsatsskrivandet.

Vi skulle också vilja sända ett stort tack till vår handledare Ingemar Claesson, som har varit till stort stöd för oss under skrivandet av denna uppsats genom att han hjälpt oss få perspektiv på vårt ämne genom diskussioner och råd.

Vi har också haft ett uppskattat samarbete med våra opponenter, Andrea Stenhamre och Maja Yttrell, vilka har bidragit med åsikter och nya idéer.

Göteborg, januari 2007

Anna-Karin Jönsson & Sabina Ridberg

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND.....	2
1.2	PROBLEM.....	3
1.3	SYFTE.....	4
1.4	FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.6	DEFINITIONER.....	4
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1	VAL AV METOD.....	5
2.2	URVAL.....	5
2.3	INSAMLING OCH BEARBETNING AV DATA.....	6
2.4	METOD FÖR ANALYS OCH SLUTSATS.....	8
2.5	UPPSATSENS TROVÄRDIGHET.....	8
<b>3</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>11</b>
3.1	HUR KAN FRAMGÅNG I ICKE VINSTFOKUSERADE FÖRETAG DEFINIERAS?.....	11
3.2	HUR KAN FRAMGÅNG UPPNÅS?.....	12
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>22</b>
4.1	FRAMGÅNGSBEGREPPET I COOMPANION.....	22
4.2	FOKUS.....	23
4.3	MÄTMETODER.....	26
4.4	LEDARSKAP.....	27
4.5	MEDARBETARE.....	29
4.6	VARUMÄRKE.....	30
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>32</b>
5.1	FRAMGÅNGSBEGREPPET.....	32
5.2	FOKUS.....	33
5.3	MÄTMETODER.....	34
5.4	LEDARSKAP.....	35
5.5	MEDARBETARE.....	37
5.6	VARUMÄRKE.....	39
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>40</b>
6.1	FRÅGESTÄLLNINGARNAS SLUTSATSER.....	40
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	41
<b>7</b>	<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>42</b>
7.1	TRYCKT MATERIAL.....	42
7.2	OTRYCKT MATERIAL.....	43
<b>8</b>	<b>BILAGA I- FRÅGEMALL</b> .....	<b>45</b>



# 1 Inledning

---

*I detta kapitel ges en introduktion till det valda ämnesområdet genom en bakgrundbeskrivning som behandlar socialt företagande och en kort sammanfattning av Coompanions verksamhet. Kapitlet redogör sedan för de frågeställningar som uppsatsen ämnar svara på samt uppsatsens syfte, avgränsningar och definitioner.*

---

Socialt företagande, Corporate Social Responsibility samt social- och miljömässig redovisning är uttryck som har kommit att uppmärksammas allt mer under årens lopp. Detta visar på att företag möter nya krav på ansvarstagande och att definitionen av företagandet utvecklas.

Karl Palmås, doktor inom socialt företagande på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, har belyst tre trender som har lett till vad han kallar det sociala företagandets renässans. En första trend var att human- och intellektuellt kapital uppmärksammades under 1990-talet. I samband med detta uppkom bland annat balanserat styrkort, som ledde till att alternativa mätmetoder, som betonade immateriella faktorer för att spegla verksamhetens framtida utveckling, uppmärksammades. Detta ledde till en mer vidgad syn på företagandet som motsade användandet av ett endast finansiellt perspektiv vid mål och styrande av verksamheter.

En andra trend var uppkomsten av begreppet Corporate Social Responsibility som har kommit att uppmärksamma företags samhällliga ansvar. The World Council for Sustainable Development definierar begreppet på följande vis: "Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large."<sup>1</sup> Begreppet har fått genomslag både inom näringslivet och på politisk front där EU och FN har utformat initiativ för att stödja utvecklingen.

En tredje trend är att forskare har börjat ifrågasätta den "separationssyn" som länge funnits inom företagsforskning, som har hävdats att företagsledning och etik är särskilda från varandra. Begreppen börjar istället ses som nära sammankopplade.<sup>2</sup>

Många företag betraktar socialt ansvarstagande som ett sätt att skapa legitimitet för företaget och en god image som gynnar även de ekonomiska framgångarna. För andra företag handlar det dock om en ideologisk aspekt och om att skapa en bättre värld och välfärd. Dessa företag som inte utgår från vinstaspekten i första hand utan snarare från ett socialt ansvarstagande som drivkraft brukar sägas utgöra den så kallade sociala ekonomin. Ett tecken på det sociala företagandets renässans är att kooperativ, som betonar sociala och kulturella mål förutom de ekonomiska, har ökat tre gånger snabbare än aktiebolag och enskilda firmor under de senaste tio åren.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [www.wbcsd.org/focus\\_areas/business\\_role/corporate\\_responsibility/](http://www.wbcsd.org/focus_areas/business_role/corporate_responsibility/) [2006-12-03]

<sup>2</sup> Palmås, K., *Den barmhärtiga entreprenören – från privatisering till socialt företagande*. 2003.

<sup>3</sup> [www.kooperativkonsult.se](http://www.kooperativkonsult.se) [2006-11-25]



Att mängden artiklar som behandlar socialt företagande ur ett samhällligt perspektiv ökar och att företag som använder alternativa metoder för att redovisa sina sociala prestationer blir allt fler visar även på ämnets aktualitet. Detta leder till att vissa teoretiker tror att det i framtiden kommer att finnas ett ökat behov av litteratur som tar upp socialt företagande ur ett strategiskt och operativt perspektiv.<sup>4</sup>

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Socialt företagande

Det finns ingen generell definition för vad ett socialt företag är eller vad som kategoriseras som socialt företagande. Gränsdragningen mellan icke vinstfokuserade företag och sociala företag är ingen exakt vetenskap och olika parter betonar och definierar begreppen olika.

En definition är att socialt företagande är en paraplybeteckning för företag där vinstsyftet inte är det grundläggande utan där målsättningarna vilar på sociala syften. Sociala företag drivs med kommersiella verksamhetsprinciper i demokratiska organisationsstrukturer.<sup>5</sup> Sociala företag brukar kategoriseras som en del av den icke vinstdrivna sektorn, som även innehåller ideella verksamheter och välgörenhetsorganisationer. Sociala företag är en sorts hybrid mellan vinstfokuserat och icke vinstdrivande företagande.<sup>6</sup>

Att företag har så kallade sociala mål och vad detta innebär är omdiskuterat. Ofta brukar dock nämnas att vinstmaximering inte är ett socialt syfte. Sociala mål kan exempelvis vara att öka anställningsbarheten hos människor som står utanför arbetsmarknaden av olika orsaker eller stödja hållbar utveckling. Ett socialt företags inverkan kan vara ett resultat av dess produkter och tjänster men också bestå av positiva bieffekter från verksamheten. Till skillnad från välgörenhetsorganisationer fokuserar sociala företag på att möjliggöra självhjälp snarare än att hjälpa andra. Att ett socialt företag drivs av kommersiella verksamhetsprinciper betyder att de liksom kommersiella företag strävar efter vinst till skillnad från många ideella verksamheter. Vinst ses dock ofta som ett medel och inte ett mål i sig. Dessutom kommer ett socialt företags huvudsakliga inkomster från försäljning eller andra affärsinkomster snarare än donationer. Med demokratiska organisationsstrukturer menas att den starka roll som aktieägare ofta har i kommersiella företag ersätts med inflytande från många olika aktörer. Dessa aktörer kan exempelvis vara olika oberoende finansiärer och medlemmar i organisationen.<sup>7</sup>

### 1.1.2 Coompanion

Coompanion i Göteborgsregionen (härefter hänvisat till som Coompanion) grundades under namnet Kooperativ Konsult och har funnits i Göteborg sedan 1987. Coompanion är en ekonomisk förening och bygger helt på den kooperativa idén och har ett trettio-tal medlemmar i regionen.<sup>8</sup> Alla medlemmar är i dagsläget företag eller organisationer, vilka antingen verkar aktivt för att stödja föreningens arbete eller önskar själva utnyttja nätverket som medlemskapet ger. Namnet Coompanion antogs i november 2006 när alla landets regionala kooperativa konsultverksamheter beslutade att anta ett gemensamt namn för att bättre kunna profilera sig mot allmänheten och kunna arbeta gemensamt med regering och riksdag. Idag

---

<sup>4</sup> Palmås, K., *Den barmhärtiga entreprenören – från privatisering till socialt företagande*. 2003.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Low, C., *A framework for the governance of social enterprises*, International Journal of Social Economics. 2006.

<sup>7</sup> Palmås, K., *Den barmhärtiga entreprenören – från privatisering till socialt företagande*. 2003.

<sup>8</sup> www.kooperativkonsult.coop [2006-11-25]



finns nio anställda på kontoret i Göteborg och de är även officiella arbetsgivare åt åtta stycken handledare som finns ute på kooperativa verksamheter.<sup>9</sup>

Coompanions affärsidé är att driva på och stödja utvecklingen av kooperativ verksamhet och socialt företagande i Göteborgsregionen. Detta görs genom rådgivning och information till dem som vill starta egna företag tillsammans. Coompanion stödjer även dessa företag genom projekt, kompetensutveckling och lobbyverksamhet.<sup>10</sup> Genom att stödja nystartandet av företag vill Coompanion bidra till att arbete skapas för dem som annars lätt hade hamnat utanför samhället.

Coompanions verksamhet vilar på ett uppdrag från Nutek (Verket för näringslivsutveckling) och därigenom får de stora delar av sin basfinansiering. Nutek har sedan 1980-talet valt att stödja utvecklingen av små kooperativa företag via bidrag till Sveriges 25 kooperativa utvecklingscentrum. Dessa centrum ska förutom att hjälpa till att utveckla kooperativ även utveckla andra former av företagande inom den sociala sektorn. Centrumen ska även jobba med lokalt och regionalt utvecklingsarbete. Genom detta arbete får de kooperativa utvecklingscentrumen statsbidrag i form av ett grundbidrag från Nutek.<sup>11</sup>

## 1.2 Problem

Socialt företagande är ett relativt outforskat ämne och det finns därför väldigt lite teori som behandlar området. Ofta tas betydelsen av sociala företag upp ur ett samhällsligt perspektiv i artiklar och skrivna verk. Dock finns det lite information om sociala företag ur ett mer företagsrelaterat perspektiv. Då sociala företag blir ett alltmer populariserat uttryck kan det antas att det kommer att finnas ett ökat intresse och behov av att definiera och utforska dessa företags specifika egenskaper och förutsättningar. Vi definierar ett par i denna problemdiskussion, vilka leder fram till uppsatsens frågeställningar.

För Coompanions, liksom för många sociala och ideella organisationer, är det främsta syftet inte att uppnå eller mäta sina framgångar i vinst. En organisation som Coompanion vars syfte och mål inte är maximering av sitt resultat, utan som önskar skapa ökad välfärd genom att underlätta kooperativt- och socialt företagande, kan inte jämföras med företag vars syfte är att maximera sitt resultat, vilket är normen för företag idag. Frågan som kan ställas är vad som skall uppnås och hur framgång kan definieras om det inte är vinst som är det yttersta målet och måttet på framgång.

För att uppnå uppsatta mål måste sociala företag, liksom alla andra organisationer i samma situation, arbeta på ett sätt som leder till att målen uppnås. Många ideella föreningar och företag som ser sig själva som sociala är själva osäkra på detta område. De nöjer sig med att ”göra gott”. Detta kan tänkas skapa svårigheter för organisationen eftersom alla organisationer måste veta vart de är på väg för att kunna ta sig dit. En ytterligare svårighet hos en icke vinstfokuserad organisation är att den fortfarande behöver resurser och personal för att uppnå den önskade påverkan. Detta kan antas ställa krav på hur organisationen är utformad och hur den arbetar.

Den aktuella utvecklingen mot att företag i allt större utsträckning idag betonar och lyfter fram även sociala målsättningar är problematisk då den ställer andra krav på företags

---

<sup>9</sup> Verksamhetsberättelse Coompanion. 2005.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> [www.nutek.se/entreprenörskap\\_och\\_företagsutveckling/kooperativ\\_utveckling/](http://www.nutek.se/entreprenörskap_och_företagsutveckling/kooperativ_utveckling/) [2006-11-29]



arbetssätt än då vinstperspektivet står i fokus. Då det i den befintliga teorin inte har belysts i nämnvärd grad hur man som företag arbetar mot sociala mål på ett framgångsrikt sätt kommer denna uppsats att försöka granska denna problematik.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur framgång kan definieras i sociala företag och hur dessa företag kan arbeta med olika aktiviteter för att uppnå denna framgång på bästa möjliga sätt. Vi önskar med denna uppsats ge ett bidrag till den växande diskussionen om sociala företag och deras arbete.

### 1.4 Frågeställningar

Uppsatsen har som avsikt att besvara följande frågeställningar:

- *Hur kan framgång definieras i ett socialt företag?*
- *Hur kan sociala företag arbeta för att uppnå det som de har definierat som framgång?*

### 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att enbart fokusera på Coompanion och hur företagets mål och arbete ser ut och kommer därför inte att undersöka hur dess medlemmar eller klienter arbetar eller uppfattar organisationen. Att Coompanions verksamhet fokuserar på att öka det kooperativa och sociala företagandet betraktas i uppsatsen endast som dess sysselsättning och behandlas därför inte närmare. Det är Coompanion i egenskap av ett socialt företag som undersöks.

I uppsatsen har vi valt att undersöka endast fem olika områden ett företag kan arbeta med för att nå framgång: fokus, mätmetoder, ledarskap, medarbetare och varumärke. Dessa områden har valts utifrån den litteratur som finns tillgänglig inom ämnet och anses av uppsatsförfattarna som relevanta. Avgränsningarna har gjorts med hänsyn till uppsatsens fokus och omfattning.

Vi har även valt att inte definiera om Coompanion är ett framgångsrikt företag eller ej utan använder endast företaget som grund för den empiri som våra slutsatser om sociala företag baseras på.

### 1.6 Definitioner

**Vinstfokuserat/icke vinstfokuserat företag:** Ett vinstfokuserat företag är ett företag, som har som främsta mål att generera vinst åt sina ägare. Ett icke vinstfokuserat företag är ett företag, som arbetar mot andra mål än att maximera sin vinst, men som fortfarande ser ett finansiellt överskott som ett nödvändigt medel för att nå sina mål.

**Socialt företag:** Den definition av socialt företagande som ligger till grund för denna uppsats är att socialt företagande skiljer sig från vanliga företag genom att det har som främsta mål att ha en positiv påverkan på samhället och som anser att vinst endast är ett medel för att uppnå detta, inte ett mål. Sociala företag är en undergrupp av icke vinstfokuserade företag och har som gemensam nämnare att de drivs affärsmässigt på demokratiska grunder och har som mål att åstadkomma en förbättring i samhället.





## 2 Metod

---

*I följande metodavsnitt behandlas val av metod samt tillvägagångssättet för urval. Därefter redogörs för hur insamling och bearbetning av data från teori samt från fallstudien har gått till samt analysmetoden. Avslutningsvis diskuteras källornas tillförlitlighet samt uppsatsens validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Val av metod

Det finns två olika metoder för att samla in och bearbeta data; den kvantitativa respektive den kvalitativa metoden. Kvantitativ metod karakteriseras av numeriska observationer som experiment, tester och frågeformulär.<sup>12</sup> Kvalitativ metod utmärks av bristen på användning av siffror. I stället fokuseras på det skrivna ordet och information samlas in främst genom djupgående intervjuer. Insamlad information sammanställs till en text som önskar ge en djupare förståelse inom ett ämne hos läsaren.<sup>13</sup>

För att uppfylla syftet med denna uppsats har vi valt att arbeta med en kvalitativ metod. Detta då vi söker beskriva och se samband mellan ett flertal olika teorier och sedan applicera dessa på verkligheten för att öka läsarens kunskap om ämnet. Den kvalitativa undersökningen består av teorier från olika utvalda författare vilka sedan jämförs med den information vi samlar in från Coompanion genom fem stycken intervjuer. Tillsammans bör denna information skapa en bra bild över hur sociala företag bör arbeta för att hitta och uppnå sina mål.

### 2.2 Urval

#### 2.2.1 Val av företag

En av uppsatsförfattarna kände sedan tidigare till Coompanion efter en företagspresentation där representanten berättade att de gärna ser att studenter skriver sina uppsatser på företaget. Coompanion kontaktades därför och genom samtal med företagets informatör skapades förståelsen för företaget som ledde fram till valet av ämne.

Vi har valt att arbeta enbart med ett företag för att kunna skapa en djupare förståelse för hur de arbetar och fungerar och på så sätt skapa en mer värdefull analys av hur de definierar framgång och hur de arbetar för att uppnå detta. Den djupare kännedomen om företaget är värdefull vid arbetet med att dra slutsatser, eftersom den ger ett helhetsperspektiv som innefattar alla områden som vi valt att undersöka.

#### 2.2.1 Val av intervjupersoner

Med denna uppsats önskar vi ge en bred bild av hur ett socialt företag arbetar och valde därför att arbeta med Coompanion. För att få en förståelse för företaget och hur arbetet går till samt de interna interaktionerna mellan anställda valde vi att intervjua fem personer med fem mycket skilda arbetsuppgifter. De fem intervjupersonerna täcker in ett spann från assistent till koordinator för företaget och en anställningsperiod från tre till 19 år. Att just fem personer valdes beror på att de alla hade relevanta arbetsuppgifter och perspektiv samt att det är ett hanterligt antal intervjuer där vi får tid att gå på djupet med våra frågor.

---

<sup>12</sup> Backman, J., *Rapporter och uppsatser*. 1998.

<sup>13</sup> *Nationalencyklopedin*, [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=234209](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=234209) [2006-12-13]



För att bevara anonymiteten för våra intervjupersoner har vi valt att inte publicera de intervjuades namn i uppsatsen. Eftersom de i empirin omnämns med sin titel spelar avsaknaden av namn ingen roll för läsarens förståelse. Nedan beskrivs de olika intervjuobjektens personliga bakgrund och arbetsuppgifter inom företaget. Detta för att kunna ge läsaren en närmare uppfattning om intervjuobjektens profiler så att denne kan göra sina egna bedömningar angående de svar som framkommer i den empiriska delen och vars material uppsatsens analys och slutsats grundar sig på. Bakgrundsfaktorerna kan ha en viss påverkan på de svar som ges av de tillfrågade och vara en orsak till skillnader i intervjuobjektens synsätt.

**Koordinatorn** är utbildad marknadsekonom och har innan han började på Coompanion drivit andra kooperativ. Han var med om att starta Coompanion och har jobbat på företaget från allra första början. Han blev vald till koordinator år 2002 av företagets medarbetare efter att styrelsen krävde att företaget skulle ha en ansvarig ledare. Positionen som koordinator innebär enligt honom själv mycket företagsledningsarbete. I detta ingår att hålla samman verksamheten, stötta medarbetare i deras arbete samt representera företaget och sköta mycket kontakter med externa parter. Koordinatorn driver liksom vissa andra medarbetare egna projekt av vilka vissa sker i samarbete med andra Coompanion-kontor.

**Informatören** har en filosofi kandidatexamen i media och informationsvetenskap och började arbeta på Coompanion år 1999. Hon är informationsansvarig och står för Coompanions externa kommunikation och PR samt ansvarar för vilka målgrupper som företaget ska vända sig till. Hon ansvarar även för att se till att alla medarbetare är överens om vilka värden och vilken vision som företaget representerar och hur detta ska kommuniceras.

**Projektledaren** har en bakgrund inom det militära som yrkesofficer och har därefter utbildat sig till civilekonom. Innan han började på Coompanion år 2003 arbetade han inom det kooperativa området med B2B-verksamhet. På Coompanion arbetar han med kapitalförsörjningsfrågor och lågkostnadsfinansiering för nystartade företag samt hanterar viss rådgivning.

**Rådgivaren** deltog i grundandet av det första förskolekooperativet i Sverige samt en del andra kooperativ innan hon var med och startade Coompanion. Hon har arbetat på företaget sedan allra första början och arbetar idag med rådgivning samt med olika projekt. Hon är dessutom styrelsemedlem i fem olika kooperativ. Hon är utbildad socionom samt har en filosofi kandidatexamen inom arkeologi och historia och har arbetat ett flertal år som förskolelärare.

**Administratören** har arbetat tre år på Coompanion efter att ha verkat många år inom verkstadsindustrin. Hennes arbetsuppgifter inom Coompanion inkluderar att verka som administratör och assistent där stor del av arbetet går ut på att förbereda föreläsningar och konferenser.

### 2.3 Insamling och bearbetning av data

Det finns två huvudsakliga typer för insamling av data för användning i en uppsats; primärdata och sekundärdata. Primärdata är den information som samlas in av



uppsatsförfattarna själva för ett visst syfte, medan sekundärdata har samlats in av någon annan tidigare och av dem sammanställts och rapporterats.<sup>14</sup>

### 2.3.1 Data för teori

Data som har samlats in för att ligga till grund för teorin i uppsatsen har varit enbart sekundär och har hämtats från tryckta verk samt vetenskapliga artiklar. På grund av att mycket lite forskning har bedrivits inom området social ekonomi och socialt företagande har det varit mycket svårt att hitta relevant teori till uppsatsen. Att mycket lite är skrivet inom detta ämne bekräftas bland annat av Karl Palmås, doktor inom socialt företagande på Handelshögskolan i Göteborg.<sup>15</sup> Den litteratur som finns att tillgå om socialt företagande behandlar till största del begreppet utifrån ett samhällligt perspektiv och lyfter ofta fram den ökande betydelse som socialt företagande har för samhällets välfärd och dess medborgares livssituationer. Dock saknas litteratur som behandlar de förutsättningar som det enskilda sociala företaget ställs inför och hur man bemöter dessa på ett framgångsrikt sätt ur ett strategiskt och operativt perspektiv.

Vid sammanställandet av det teoretiska kapitlet tog vi kontakt med sakkunniga inom området så som Karl Palmås och Filip Wijkström, forskare och docent vid Handelshögskolan i Stockholm samt andra med mer praktisk erfarenhet av socialt företagande, för att få hjälp med att finna relevant information. Bristen på litteratur menar de till stor del beror på att uttrycket länge har negligerats av den akademiska världen. Dessutom är det ett område som innefattar en mängd olika sorters företag och organisationer, vilket gör ämnet svårdefinierat. Uttrycket håller först nu håller på att populariseras.

Det faktum att det har varit svårt att finna relevant teori öppnar för möjligheten att denna uppsats konkret kan bidra med nya rön. Vi har därför valt att ha ett grundläggande teoriavsnitt som beskriver relevanta områden för ett socialt företag att arbeta med och hur detta ska göras och sedan dra en större mängd egna slutsatser med hjälp av den insamlade informationen i fallstudien.

Jim Collins idéer har legat till grund för den avsnittsindelning vi har använt oss av i teoriavsnittet. Detta beror på att vi själva anser att de fem områden han menar att ett icke vinstfokuserat företag bör arbeta med för att uppnå mästarklass, väl täcker in de områden som övrig relevant teori behandlar. Övrig teori har tagits med för att både stödja och ifrågasätta Collins för att få en så bred och nyanserad bild som möjligt av existerande teorier. Vi har sökt efter information som vi finner relevant för icke vinstfokuserade företag, men även om delar av denna information är ursprungligen sammanställd för vinstdrivna företag har vi funnit den relevant även för icke vinstfokuserade organisationer. Detta gäller till exempel områden som ledarskap och varumärke.

### 2.3.2 Data för fallstudie

Data till fallstudien har varit i huvudsak primär. Den sekundära data som använts inkluderar framför allt Companions egna publikationer och artiklar samt motsvarande från deras samarbetspartners.

<sup>14</sup> Nyberg, R., *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med hjälp av IT och Internet*. 2000.

<sup>15</sup> Samtal per telefon med Karl Palmås, doktor inom socialt företagande vid Göteborgs Universitet. [2006-12-06]



De intervjuer vi använde oss av i insamlandet av data behandlades i tre steg. Innan intervjuerna utfördes skapades en frågemall utifrån vilka jämförelser vi önskade göra med teorin. Under intervjuerna spelades allt som sades in för att säkerställa att vi skulle ha en källa att gå tillbaka till och för att inte missa någon information. Detta gjorde också att intervjupersonerna kunde tala friare då de inte kunde se vad som vi tyckte var speciellt intressant genom att vi då skulle börja anteckna. Efter intervjuerna transkriberades alla intervjuer innan empirin sammanställdes med samma avsnittsindelning som teoriavsnittet.

En risk med intervjuer är att intervjupersonerna påverkas av situationen och av dem som intervjuar. Vi kan omöjligt veta exakt hur de intervjuade påverkades av det faktum att vi kom från Handelshögskolan och att vi skall skriva om dem. Vi noterade på ett flertal ställen att intervjupersoner väldigt gärna ville ge ”rätt svar”, men detta kan i sin tur vara bas för analys då det visar på intervjupersonernas kunskapsnivå. Hur föreberedda de var innan intervjuerna varierade mellan personerna, men det är ytterligare en osäkerhet att vi inte säkert kan veta och på så sätt få en annan bild av deras kunskaper. Vi valde att inte ge intervjuobjekten tillgång till frågorna innan intervjuerna eftersom vi ville ha spontana och personliga svar.

## 2.4 Metod för analys och slutsats

Då det finns ont om litteratur om sociala företag och hur de kan arbeta med att definiera och uppnå framgång vill vi med denna uppsats kunna bidra till att utöka kunskapen inom detta område. I analysen har vi därför valt att dra en mängd egna slutsatser. Dessa baseras på hur Coompanion arbetar jämfört med hur idag existerande litteratur rekommenderar att ett icke vinstfokuserat företag bör arbeta. Flertalet av de slutsatser vi har dragit anser vi gäller alla sociala företag och inte enbart Coompanion. Dessa slutsatser baseras på sådana faktorer som vi anser vara lika i alla sociala företag och som Coompanion endast exemplifierar. Vi uttrycker också egna åsikter om hur vi tror olika situationer i Coompanion har uppstått då vi anser att detta kan vara användbart för andra sociala företag som arbetar på ett liknande sätt. Vi ger även rekommendationer på hur vi tror att Coompanion skulle kunna förbättra sin verksamhet.

I slutsatsen har vi valt att sammanfatta våra slutsatser och rekommendationer för sociala företag. Många av de slutsatser vi har dragit stämmer även överens med hur vinstfokuserade företag bör arbeta, men då vi med denna uppsats vill bidra till att öka kunskapen om hur sociala företag bör arbeta, inte göra en jämförelse med vinstfokuserade företag, anser vi att de ändå är relevanta att ta med.

## 2.5 Uppsatsens trovärdighet

Studiens validitet och reliabilitet kan sägas spegla uppsatsens kvalitet och trovärdighet.<sup>16</sup> Därför förs här en diskussion om källkritik, för att värdera källornas trovärdighet, som utgör en grundläggande bas för det resonemang som förs i analyskapitlet och de slutsatser som senare dras. Dessutom diskuteras faktorer som kan ha haft både en positiv och negativ påverkan på uppsatsens reliabilitet och validitet.

### 2.5.1 Källkritik

De sekundära källor som har använts för att sammanställa det teoretiska avsnittet baseras på dels teorier från tryckta verk av välkända teoretiker som bland annat Jim Collins och Peter F Drucker, dels på vetenskapliga artiklar. Huvuddelen av artiklarna är hämtade ur databasen

---

<sup>16</sup> Ejvegård, R., *Vetenskaplig metodik*, 2:a uppl. 1996.



Business Source Premier och är *Peer Reviewed*, vilket är ett vetenskapligt kvalitetskriterium, och kan därför anses ha hög tillförlitlighet.<sup>17</sup>

Svårigheten med att finna relevant litteratur för denna uppsats ämnesområde vad gäller socialt företagande påverkar det teoretiska avsnittets innehåll i stor utsträckning. Bristen på litteratur kan ha en negativ påverkan på möjligheten att utöva ett källkritiskt perspektiv i denna uppsats.

Vårt teoretiska avsnitt grundar sig till stor del på Jim Collins, som är en av få författare som behandlar framgångsfaktorer för företag inom den sociala sektorn, där vinst inte är det främsta målet. Övrig litteratur behandlar teorier avseende icke vinstfokuserade företag, där det sociala företagandet endast representerar en av många olika sorters organisationer. Teorin kan därför till viss del ge en skev bild av det sociala företagandet då vissa förutsättningar i sociala företag kan vara mer lika kommersiella än icke vinstfokuserade företag och föreningar. Vi har dock haft som ansats att endast ta med litteratur som kan anses vara relevant vad avser det sociala företagandet. Porters teorier avseende aktiva val härstammar dock från studier av vinstfokuserade företag, men kan anses väsentliga för uppsatsens innehåll då dessa till stor del stödjer och belyser liknande slutsatser som teoretiker har framhåvt gällande icke vinstfokuserade företag.

### 2.5.2 Uppsatsens reliabilitet

Den metod som används vid insamlandet av information måste alltid granskas kritiskt för att avgöra dess tillförlitlighet. Reliabilitet kan sägas vara ett mått på hur väl ett tillvägagångssätt ger samma utfall vid olika tidpunkter, om övriga omständigheter är oförändrade.<sup>18</sup> Informationen som ligger till grund för uppsatsens fallstudie härstammar från fem olika intervjutillfällen och avser intervjuobjektens egna åsikter om arbetssättet på Coompanion. Intervjuer som verktyg för informationsinsamling är ett komplext område när det gäller att avgöra reliabiliteten, då svaren kan påverkas av olika faktorer som står utanför påverkan. Exempelvis kan intervjuobjektet ha upplevt en händelse eller situation som kan påverka dess åsikter. Detta kan leda till att svaren som en person ger vid två olika tillfällen kan vara olika trots att alla omständigheter är lika för övrigt.<sup>19</sup> Detta påverkar och ifrågasätter naturligtvis uppsatsens reliabilitet. Vi har dock försökt att stärka reliabiliteten genom olika förfaringssätt.

För att stärka studiens reliabilitet upprättades en frågemall, vilken gjordes för att göra förutsättningarna så lika som möjligt inför varje intervjutillfälle. Frågemallen bifogas i bilaga I för att ge läsaren tillfälle att själv bedöma tillförlitligheten för vårt arbetssätt men även för att ge läsaren en utgångspunkt ur vilken denne kan ta till sig det empiriska avsnittet samt analys och slutsatser då dessa till stor del grundar sig på det empiriska materialet. Att intervjuerna spelades in efter att intervjuobjekten hade gett sitt godkännande och att dessa sedan transkriberades gav oss som skribenter större möjlighet att sammanfatta och återspegla respondenternas svar mer detaljerat i uppsatsens empiriska del. Det hindrade att hastiga och eventuella feltolkningar och bedömningar av respondenternas svar gjordes och bör stärka tillförlitligheten i det material som framhålls i denna uppsats.

För att försöka kontrollera studiens reliabilitet ställdes frågor med samma innebörd och alternativa formuleringar vid ett par tillfällen vid varje intervju. Detta gjordes för att vi skulle kunna jämföra svaren som erhöles från frågor med olika ordalydelse men med samma

<sup>17</sup> [www.lub.lu.se/ub/distans/infokompetens/vetkomm/vetkommmb.html](http://www.lub.lu.se/ub/distans/infokompetens/vetkomm/vetkommmb.html) [2006-12-10]

<sup>18</sup> Bell, J., *Introduktion till forskningsmetodik*, 3:e uppl. 2000.

<sup>19</sup> Ibid.



innebörd.<sup>20</sup> I vissa fall gavs olika svar på ”samma” fråga och i dessa fall ombads respondenten att utveckla sina svar för att kunna ge en så fullständig bild som möjligt av sina åsikter.

För att dämpa vår egen påverkan på respondenternas svar försökte vi skapa en så neutral situation som möjligt under intervjuförloppet. Detta gjorde vi genom att ställa frågorna på liknande sätt i de olika intervjusituationerna och sedan låta respondenten prata fritt kring frågeformuleringarna och endast ställa följdfrågor och försöka dirigera om samtalet om det hamnade utanför vårt ämnesområde för uppsatsens syfte. Trots detta är vi medvetna om att vi som personer i relation till intervjuobjekten kan ha viss påverkan på respondenternas svar och hur de formulerar sina åsikter. Detta kan påverka reliabiliteten på ett negativt sätt.

### 2.5.3 Uppsatsens validitet

Uppsatsens grad av validitet beskriver i vilken utsträckning vi mäter det som vi avser att mäta då resultatet från vår undersökning ska stämma med verkligheten.<sup>21</sup> Då fallstudien i denna uppsats avser att belysa åsikter, uppfattningar och upplevelser, vilket är abstrakta objekt, gör detta validitetsbegreppet komplext.<sup>22</sup> Svårigheten med att bedöma validitet är att detta endast görs på subjektiva grunder och därför är det omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte.<sup>23</sup>

Då intervjuerna genomfördes direkt mellan oss i rollen som undersökare och respondenterna fanns möjlighet för att ställa följdfrågor och respondenterna kunde förtydliga sina svar då tveksamheter fanns från uppsatsförfattarnas sida. Detta gör att risken för misstolkningar minskar, vilket påverkar studiens validitet positivt. För att ytterligare minska risken för misstolkningar deltog vi båda två vid samtliga intervjutillfällen samt spelade in samtalen för att kunna lyssna på dem upprepade gånger. Detta bör motverka risken för en subjektivitet som kan uppstå om endast en närvarar eller om vi endast hade antecknat vissa delar av samtalen.

Vidare utvecklades frågemallen utifrån det insamlade teoretiska materialet. Detta för att syftet med uppsatsen är att jämföra teori med verklighet och därför måste empirin i största mån behandla den teori som vi har valt att använda för denna studie. Då frågorna som ställdes till intervjuobjekten utgår från de aspekter som kommit fram i den utvalda teorin kan frågornas relevans påverkas positivt. Dock har många av frågorna varit öppna, vilket kan göra att svaren därför även blivit breda. Detta har lett till att vi har fått göra vissa tolkningar, vilket kan vara negativt för uppsatsens validitet.

<sup>20</sup> Bell, J., *Introduktion till forskningsmetodik*, 3:e uppl. 2000.

<sup>21</sup> Ejvegård, R., *Vetenskaplig metodik*, 2:a uppl. 1996. Jämför Merriam, S., *Fallstudien som forskningsmetod*. 1994.

<sup>22</sup> Patel, R., & Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 1994.

<sup>23</sup> Lekvall, P. & Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*. 2001.





### 3 Teori

---

*I detta kapitel diskuteras först hur olika teorier ser på begreppet framgång i icke vinstfokuserade företag. Därefter behandlas hur företag lämpligen kan arbeta för att uppnå denna framgång utifrån fem olika områden där icke vinstfokuserade företag måste arbeta annorlunda än vinstfokuserade företag.*

---

#### 3.1 Hur kan framgång i icke vinstfokuserade företag definieras?

Socialt företagande har andra syften än företagande som har vinsten som drivkraft. Detta kräver en annan syn på företaget och dess verksamhet. Traditionella företag har ofta en strategi som baseras på maximering i form av vinst, aktievärde, utdelning eller liknande för ägarna. I traditionell teori lyfts därför ägarna fram som den viktigaste intressenten. Företagsledning och styrelse ska därför agera efter principen att maximera värdet för ägarna. Detta ägarperspektiv har ifrågasatts av ett intressentperspektiv, som ser företagets uppgift som att legitimera sig i samhället genom att tillgodose olika intressenters behov. Styrelsens och ledningens roll inom detta senare synsätt är att vara ett verktyg för demokratiskt deltagande och de bör därför representera olika intressenters intressen. Hos icke vinstfokuserade företag är kapitalstrukturen ofta annorlunda än hos kommersiella företag på grund av att en del av tillgångarna, som består av bidrag och donationer, endast förvaltas av företagen åt bidragsgivarna. Detta leder till att intressentperspektivet blir mer dominerande i denna typ av företag. Hos icke vinstfokuserade företag ersätts därför ofta ägarnas starka roll med inflytande från andra aktörer.<sup>24</sup>

Skillnaden i vilka intressenter som vinstfokuserade respektive icke vinstfokuserade företag vänder sig till samt skillnaden i de bakomliggandena syftena för de olika företagstypernas existens gör att även synen på framgång skiljer sig. I traditionellt kommersiella företag är framgång i stor grad relaterat till värdemaximering för den viktigaste intressenten, ägarna. Hos icke vinstdrivna företag måste dock framgång definieras utifrån andra kriterier. Jim Collins är författare till *From Good to great - hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*, 2005, vilken är en av 2000-talets mest uppmärksammade böcker avseende företagande och ledarskap. Hans teorier tar upp empiriska kriterier, som har visat sig vara avgörande för framgångsrika företag. Collins har även skrivit en kompletterande monografi som behandlar framgångsfaktorer när det gäller företag inom den sociala sektorn, där vinst inte är det främsta målet. Dessa teorier är baserade på studier av mer än hundra ledande organisationer inom den tredje sektorn.

Framgång består enligt Collins av tre delar. Dessa är att ett företag har ett tydligt inflytande på sin omvärld, att den presterar framgångsrika resultat och att den uppfyller dessa två kraven under en längre tid. Med inflytande menas att organisationen ger ett bidrag till det samhälle som den verkar i och lämnar ett tomrum efter sig, som skulle vara svårt för andra att fylla, om den försvinner. Enligt Collins kan resultat definieras utifrån finansiella mått men även ge uttryck för en organisations prestationer i icke finansiella termer. Med tidshorisonten menas en period som sträcker sig över en period med flera ledare och konjunkturcykler.

---

<sup>24</sup> Low, Chris. *A framework for the governance of social enterprises*, International Journal of Social Economics. 2006.



Collins anser att många icke vinstdrivande företag felaktigt försöker att eftersträva framgång genom att likna vinstfokuserade företag. Han menar att endast ett fåtal kommersiella företag idag är framgångsrika och att principerna bakom att nå framgång i hög grad är lika relevanta för organisationer inom den sociala sektorn som för kommersiella företag. Skillnaden menar han ligger således inte mellan kommersiella och sociala företag utan mellan ordinära (good) och enastående (great) företag i mästarclass. Vägen från att vara ordinär till att bli enastående handlar enligt Collins inte om företagstänkande utan om att organisationen präglas av disciplin när det gäller dess medarbetare, tänkande och handling. Detta menar Collins är lika relevant för alla sorters organisationer, såväl för sociala som vinstfokuserade företag. När ett socialt företag önskar få idéer bör de därför vara mycket selektiva och endast låna idéer från företag som har uppnått mästarclass, vare sig de är vinstfokuserade eller icke vinstfokuserade.<sup>25</sup>

Bryson, Gibbons och Shaye menar till skillnad från Collins att icke vinstfokuserade företag verkar för främst externa intressen, som ligger utanför den interna organisationen. Därför definierar de framgång utifrån hur väl ett företag tillgodoser sina huvudintressenters behov, utifrån deras egna tillfredsställandekriterier. Huvudintressenter är enligt Bryson, Gibbons och Shaye sådana intressenter som är avgörande när det gäller säkerställandet av stöd, resurser och legitimering av ett icke vinstfokuserat företags verksamhet. De anser vidare att ett icke vinstfokuserande företags mission ska formuleras på ett sådant sätt att den inkluderar såväl de sociala behov som man har för avsikt att tillfredställa liksom huvudintressenters intressen.<sup>26</sup>

## 3.2 Hur kan framgång uppnås?

Det finns vissa förutsättningar, som enligt Collins, särskiljer organisationer inom den sociala sektorn från kommersiella företag. Detta är förutsättningar som gör att sociala organisationer måste agera och behandlas annorlunda inom vissa områden i företag. Dessa områden är fokus, mätmetoder, ledarskap, medarbetare och varumärke.<sup>27</sup>

### 3.2.1 Fokus

Collins menar att alla organisationer som har nått mästarclass lever efter vad han kallar igelkottskonceptet. Detta uttryck är hämtat från igelkotten som kan stå emot nästintill alla angripare genom att bemästra en enda taktik som går ut på att rulla ihop sig och vända taggarna utåt. När det gäller organisationer menar Collins att dessa måste nå fram till en klar insikt om hur de uppnår bästa tänkbara resultat genom att definiera vad de vill och kan göra och sedan kompromisslöst hålla sig till detta. I detta ingår det även att definiera vad de *inte* vill och inte kan göra och undvika detta.

För att nå fram till denna insikt, sitt igelkottskoncept, krävs det att organisationen har bearbetat och skapat förståelse för tre områden och samverkan mellan dessa. Det första området berör organisationens djupaste och bestående värden. Dessa värden beskriver organisationen syfte och mission, varför den finns till. Collins definierar detta område som den *passion*, som organisationen brinner för. Det andra området hanterar frågan om att definiera organisationens *erbjudande*, alltså vad den kan erbjuda bättre än någon annan. Den sista delen inom igelkottskonceptet handlar om förståelse för vad som är drivkraften som för

<sup>25</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>26</sup> Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G., *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth and Effectiveness*, Nonprofit Management & Leadership. 2001.

<sup>27</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.





verksamheten framåt, vilken Collins kallar *resursmotor*. Denna delar han in i tid, pengar och varumärke.

Kommersiella företag drivs enligt Good to Great-modellen endast av en ekonomisk motor som är knuten till vinstkonceptet. Till skillnad från dessa företag kräver icke vinstfokuserade organisationer förutom ett ständigt kassaflöde både tid och varumärke. Med tid avser Collins hur man ska lyckas få människor att erbjuda sina tjänster till en ersättning som understiger marknadspriset. Med varumärke syftar han på ett känslomässigt engagemang och uppmärksamhet från dem som kan tänkas ge stöd till organisationen. Att bli ett företag i mästarklass handlar enligt Collins om att framgångsrikt följa igelkottskonceptet, vilket går ut på att kombinera sin passion med vad man erbjuder samt med sin resursmotor. Om dessa tre stödjer varandra kan man uppnå det som man vill och kan och bli framgångsrik.<sup>28</sup>

Peter F. Drucker för ett liknande resonemang, där han sätter upp fyra krav på resurser för icke vinstfokuserade företag. Liksom Collins menar han att förutom pengar krävs människor och marknadsföring, vilka kan ses vara i enlighet med Collins krav på tid och varumärke. Trots att ett icke vinstfokuserat företag kan komma långt på dess goda intentioner menar Drucker att företaget måste ägna sig åt marknadsföring, dock inte främst i en säljande mening utan i kunskap om sin kund och dess behov och hur företaget kan tillfredställa dessa behov. Det fjärde resurskravet är enligt Drucker en mission. Detta krav kan ses återspegla den passion, som Collins ser som en av de tre delarna i igelkottskonceptet. I många icke vinstfokuserade företag, menar Drucker, förekommer det ett upprättande av en mission men att företag ofta brister i att omvandla denna till aktiviteter för att konkret kunna uppnå missionen. Drucker påpekar betydelsen av att ha insikt i vad man kan erbjuda bättre än någon annan. Denna insikt anser han vilar på att ha förståelse för den kompetens som man besitter i företaget. Han menar att speciellt i icke vinstdrivna företag, där resurser ofta är knappa, är det extra viktigt att man inte lägger resurser på något som inte ger resultat. För att nå framgång menar han att ett företag måste fokusera sin verksamhet utifrån dess kompetens. Att ett företags erbjudande och kompetens stödjer varandra är avgörande för att möjliggöra ständig förbättring och framgång. I förbättringsarbetet anser Drucker att en viktig aspekt är att organisationer lämnar sådant som inte längre fungerar och som inte är kompatibelt med deras kompetens.<sup>29</sup>

Collins menar på liknande sätt att det inte räcker för ett icke vinstfokuserat företag att bara ägna sig åt uppdrag som gagnar andra i allmänhet. Det måste endast syssla sådana uppdrag som ligger inom dess igelkottskoncept för att bli framgångsrik. Företaget måste värna om sina kärnvärden och hålla dessa konstanta men på samma gång anpassa sina strategier och rutiner efter omvärldens förändringar.<sup>30</sup> De erbjudande som faller utanför företagens kompetens och fokus måste därför enligt Collins och Drucker väljas bort även om de resulterar i ändamål som gagnar andra.<sup>31</sup>

Collins och Druckers resonemang vad gäller betydelsen för organisationer att definiera sitt specifika syfte och roll påminner i mångt och mycket om Michael Porters teorier vad gäller betydelsen av val, så kallade *trade-offs*, för att säkerställa hållbara framgångsrika prestationer. Porter är en av de mest välkända ekonomerna när det gäller strategiområdet och baserar visserligen sina teorier på studier av vinstfokuserade företag. Då hans teorier är välkända och etablerade och i viss mån stöttar de resonemang som både Collins och Drucker för, är det

<sup>28</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>29</sup> Drucker P. F., *Managing the non-profit organization – practices and principles*. 1990.

<sup>30</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>31</sup> Drucker, P. F., *Managing the non-profit organization – practices and principles*. 1990.



ändå relevant att kort belysa även hans åsikter avseende trade-offs. Porter menar att en långsiktig hållbar strategi som leder till framgångsrika prestationer är beroende av aktiva val. Då företag inte har möjlighet att erbjuda allt åt alla måste de därför göra aktiva val, som utgör meningsfulla ramar för företagets verksamhet och erbjudande. Med detta menas att företag måste förutom att välja vad de ska göra även välja vad de inte ska göra. Om de inte gör dessa val riskerar företagen att förlora en tydlig riktning mot de mål de strävar mot. I sådana situationer, då ett ramverk saknas, kan lätt förvirring uppstå i beslut som rör den dagliga verksamheten och leda till att strategin försummas och att framgångsrika prestationer uteblir.<sup>32</sup>

För kommersiella företag möjliggör kapitalmarknaden att kapital kanaliseras till de företag som ger bra resultat, vilket får igång den ekonomiska motorn. Detta säkerställer ett kassaflöde, vilket i sin tur möjliggör framgångsrika ekonomiska resultat och framgång. Inom den sociala sektorn löser inte marknadskrafterna detta på samma sätt utan den ekonomiska motorn, som är en del av resursmotorn, drivs olika beroende på vilka olika ekonomiska strukturer som icke vinstfokuserade företag är uppbyggda på. Clara Miller, som är VD för Nonprofit Finance Funds, påpekar att betydelsen av framgångsrika finansiella resultat kan ofta negligeras i icke vinstfokuserade företag då vinst snarare ses ner på än uppmuntras.<sup>33</sup>

Collins har skapat en modell för att förklara vilken sorts kompetens som krävs i olika typer av organisationer när det gäller att säkerställa den ekonomiska motorn. Modellen utgår ifrån två olika sätt för sociala företag att skaffa intäkter. Den ena inkomstkällan representerar ideella gåvor och donationer medan den andra kännetecknar affärsintäkter. Då ett socialt företag ofta är mycket beroende av ideella donationer krävs kompetens inom att lyckas skapa nätverk med personliga relationer och att skapa och underhålla en framgångsrik insamlingsverksamhet. Om ett företag däremot är starkt beroende av sina affärsintäkter är deras resursmotor väldigt beroende av den ekonomiska motorn och därför krävs kompetens som är lik den i kommersiella företag. Om ett socialt företag varken är beroende av ideellt stöd eller av affärsintäkter finansieras det av statliga medel. I detta fall är resursmotorn starkt beroende av politiskt skicklighet och att kunna skapa legitimitet hos allmänheten för att få stöd. Då en social verksamhet är starkt beroende av både ideella donationer och affärsintäkter måste den vara bra på både affärer och insamlingsverksamhet för att resursmotorn ska gynnas.

### 3.2.2 Mätmetoder

Flynn och Hodgkinson och även Collins påpekar att det inom den sociala sektorn saknas allmänt accepterade mätmetoder för icke vinstfokuserade företag och att det idag finns lite forskning inom ämnet organisatorisk effektivitet och framgång hos denna typ av företag.<sup>34</sup> Denna brist påpekade även Karl Palmås i ett samtal med denne.<sup>35</sup> Han belyser att detta har lett till en stor variation av praktiskt använda mått och mätmetoder inom denna sektor.

Roger Courtney menar att det är viktigt för alla sorts organisationer, liksom för deras finansiärer, medarbetare och kunder att veta hur effektiva de är och var de befinner sig i relation till sina mål. Detta för att kunna avgöra hur de ska gå till väga för att nå sina mål. Användbara mätmetoder och mått är avgörande för att kunna bedöma ett företags effektivitet och för att kunna fastställa hur det ska nå sina mål. För ett icke vinstfokuserat företag menar

<sup>32</sup> Porter, M. E., *What is strategy*. 1996.

<sup>33</sup> Miller, C., *Hidden in plain sight*, The Nonprofit Quarterly. 2003.

<sup>34</sup> Flynn, P., & Hodgkinson V. A., *Measuring the impact of the nonprofit sector*, 2001. Jämför Collins, J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>35</sup> Samtal per telefon med Karl Palmås, doktor inom socialt företagande vid Göteborgs Universitet. [2006-12-06]

Courtney att måtten också spelar en stor roll i redovisningen av dess prestationer. Att kunna redovisa sina prestationer har under senare år blivit allt viktigare för ett icke vinstfokuserat företag för att kunna attrahera finansiella medel till organisationen från olika finansiärer och bidragsgivare.<sup>36</sup>

När det gäller vinstfokuserade företag är finansiella prestationsmått allmänt accepterade som mått på resultat och indirekt på framgång. I sociala företag ger sådana prestationsmått inte relevant information avseende hur framgångsrika företagen är, då syftet med verksamheterna inte är vinstmaximering. I sociala företag menar Collins istället att resultatmätningen måste ställas mot hur väl företag fullföljer sitt uppsatta uppdrag och graden inflytande på omvärlden med hänsyn till ens tillgängliga resurser.

Problemet när det gäller sociala företag är att pengar endast utgör en insatsfaktor och inte ett betydande resultat av organisationens verksamhet i motsats till i kommersiella företag, där pengar både är en resurs och ett resultat. I icke vinstfokuserade företag blir det därför svårare att ställa output mot input för att mäta effektivitet och resultat. I sociala företag utgör dessutom medlemsavgifter, insamlingar, bidrag från stat, landsting och kommuner en viktig del av intäktssidan. Därför finns det små möjligheter att relatera effektivitet till den ekonomiska vinsten.<sup>37</sup> Collins anser att många sociala företag idag blandar samman satsade resurser och uppnådda resultat. Enligt honom är det dock betydelsefullt att särskilja resurser från uppnådda resultat vid mätning av framgång hos icke vinstfokuserade företag. Om de inte gör detta menar han att icke vinstfokuserade företag går miste om att koncentrera sig på de faktiska aktiviteter som bidrar till att uppdraget uppfylls, det vill säga att nå framgång.<sup>38</sup>

Många menar att bristen på mätmetoder för uppnådda resultat utgör ett problem för sociala företag.<sup>39</sup> Collins menar att även om resultat inte alltid kan kvantifieras bör organisationer i sådana fall använda sig av kvalitativa indikatorer, som gör att man kan följa upp graden av framgång utifrån de tre resultat som enligt hans teorier kännetecknar framgång, det vill säga tydligt inflytande, högklassiga prestationer och långvarig uthållighet.<sup>40</sup>

Flynn och Hodgkinson påpekar också att även om prestationer utförda av icke vinstfokuserade företag kan vara svåra att både definiera och mäta är det signifikant att försöka göra detta. De menar att svårigheten när det gäller mätmetoder till stor del bottnar i det faktum att dessa företag verkar på en annorlunda marknad än den som aktiebolag verkar på och saknar de marknadskrafter som verkar utifrån ett finansiellt perspektiv. Tjänsterna är också drivna utifrån en mission men har en ofta ett svårdefinierat resultat. Detta gör att det finns en svårighet i att mäta huruvida en sådan organisation uppnår sin mission och om den agerar i enlighet med sina kärnvärden. De menar att detta leder till att många icke vinstfokuserade företag därför misslyckas med att uppfylla sin mission.<sup>41</sup> Courtney föreslår bland annat balanserat styrkort som ett sätt för icke vinstfokuserade företag att överbrygga gapet mellan deras ofta vaga missioner samt strategiska mål och deras operationella aktiviteter. Enligt Kaplan, en av modellens grundare har balanserat styrkort visat sig kunna stärka icke vinstfokuserade företags fokus samt få dessa företag att använda mått som belyser projekts och aktivitetens resultat snarare än projekten och aktiviteterna i sig. Detta menar han

<sup>36</sup> Courtney, R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. 2002.

<sup>37</sup> Johanson, K. E., *Att vägleda eller vilseleda*. 1999.

<sup>38</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>39</sup> Flynn, P., & Hodgkinson V. A., *Measuring the impact of the nonprofit sector*. 2001.

<sup>40</sup> Collins J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>41</sup> Flynn, P., & Hodgkinson V. A., *Measuring the impact of the nonprofit sector*. 2001.



bidrar till att företags mått och aktiviteter i större utsträckning knyts till de uppsatta målen och ökar möjligheterna för uppfyllandet av dessa.<sup>42</sup>

Flynn och Hodgkinson påpekar liksom Courtney att kraven idag har ökat på att icke vinstfokuserade företag måste kunna visa sina bidragsgivare vilka resultat som de genererar från givna donationer. Det räcker inte längre med att endast ha goda intentioner utan att även goda intentioner måste kunna mätas.<sup>43</sup> Drucker påpekar att en av de saker som kännetecknar icke vinstfokuserade företag är att dessa verksamheters pengar i olika utsträckning endast förvaltas åt donatorer och bidragsgivare och därför måste de icke vinstdrivna företagen kunna visa resultat för att de uppnått syftet, för vilka de gavs.<sup>44</sup>

Fler problemområden när det gäller att mäta framgång i icke vinstfokuserade företag menar Flynn och Hodgkinson samt Courtney är att dessa organisationer måste ställa upp sina mätmetoder på ett sådant sätt att de beskriver olika intressenters krav. Dessa krav kan förutom att förändras och hamna i konflikt med varandra även vara svåra att definiera. De som finansierar verksamheten kan ofta ställa egna krav på mätmetoder för att kunna garantera att pengarna används till det som de var avsedda för och att önskade resultat uppnås. Detta kan bli komplext om finansierarna kräver information som företaget normalt inte tar fram eller lägger stor vikt vid att mäta.<sup>45</sup> Courtney menar dock att icke vinstfokuserade företag ofta är mycket beroende av sina externa intressenter och finansierare och att det kan vara ödesdigert för en sådan organisations överlevnad och framgång att inte tillgodose och anpassa sig efter intressenternas krav gällande mått och mätmetoder.<sup>46</sup>

### 3.2.3 Ledarskap

Mycket forskning har gjorts kring ledarskap och ledaren själv under de senaste 100 åren. Fokus för forskningen har rört sig från att lägga mest vikt vid ledarens personliga egenskaper under början av seklet till att under ett 50-tal år trycka på vikten av personens handlingar till att igen de senaste åren återigen vara personlighetsorienterad.<sup>47</sup> Delar av den förändrade synen har berott på förändringar som har skett inom arbetslivet och samhället som stort.

Drucker citerar Julius Ceasar som på sin tid levde efter regeln att ”Soldaten har rätt att kräva kompetent befäl”.<sup>48</sup> Med detta vill Drucker markera att det är ledningens ansvar att se till att rätt person tilldelas rätt post i organisationen. Han anser att ledarskapet i alla typer av organisationer är bland det mesta centrala för organisationens framgång, men också för hur väl medarbetarna trivs och fungerar i organisationen. Detta gäller med andra ord även sociala företag.

Vad som definierar en ledare och vad som skiljer en ledare från en chef har debuterats länge. En definition tas upp av Jeanette Olsson Hon skriver att en ledare är någon som andra har valt att följa medan att vara chef enbart är att inneha en position. En annan definition kommer från

<sup>42</sup> Courtney, R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. 2002.

<sup>43</sup> Flynn, P., & Hodgkinson V. A., *Measuring the impact of the nonprofit sector*. 2001. Jämför Courtney, R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. 2002.

<sup>44</sup> Drucker P. F., *Managing the non-profit organization – practices and principles*. 1990.

<sup>45</sup> Flynn, P., & Hodgkinson V. A., *Measuring the impact of the nonprofit sector*. 2001. Jämför Courtney, R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. 2002.

<sup>46</sup> Courtney, R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. 2002.

<sup>47</sup> Olsson, J., *Dialog om ledarskap för idéburna organisationer*. 2001.

<sup>48</sup> Drucker, P. F., *Drucker om management*. 1988. s. 116.



Anna Söderblom, marknadschef på Microsoft: ”Chef är en titel man blir tilldelad. Ledare är man.”<sup>49</sup>

Enligt Collins är de maktmönster en chef möter inom en icke vinstfokuserad organisation svaga. Genom att organisationerna ofta inte är organiserade som ett vanligt företag utan ofta har föreningsstyrelser och annorlunda anställningsformer har inte ledaren samma makt att besluta som den typiske VDn.<sup>50</sup> Ofta kan chefer inom den icke vinstdrivande sektorn ha samma kompetens som ledare inom företagsvärlden, men på grund av komplexa organisationer som är svåra att förstå och arbeta i kommer inte alltid dessa kompetenser fram när personen inte vet hur han ska arbeta.

I sociala företag finns det oftare ledare som inte har en chefsposition. Detta kan till exempel gälla handläggare eller koordinatörer. De förväntas utöva ledarskap, men har ingen officiell position som kan rättfärdiga ordergivande. Detta ställer stora krav på dessa personers pedagogiska och taktiska förmåga. De ska kunna motivera och engagera människor i organisationen samt kunna fördela uppgifter utan att ge order eller direktiv.<sup>51</sup>

Collins har delat upp en ledares färdigheter i två olika typer: verkställande och politiska. Verkställande ledarskap innebär att chefen har full makt att fatta sina beslut själv. Det politiska ledarskapet å andra sidan är när denna möjlighet att själva fatta de viktigaste besluten inte finns och ledaren måste få med sig andra människor genom att övertala och skapa gemensamma intressen för att kunna fatta dessa beslut. Det politiska ledarskapet krävs för att kunna arbeta inom icke vinstfokuserade företag.

Collins benämner det ledarskap som han anser krävs i icke vinstfokuserade organisationer som ”Ledarskap på nivå 5”<sup>52</sup>. De fem nivåer som han tar upp för att bedöma ledarskap är:

Nivå 1 – Skicklig individ som bidrar med kunskap och kompetens och goda vanor

Nivå 2 – Bidragande lagmedlem som bidrar med sina egna kompetenser till gruppens arbete och arbetar väl med andra

Nivå 3 – Kompetent chef som strävar efter redan fastlagda mål genom effektiv organisering av resurser och människor

Nivå 4 – Effektiv ledare som skapar engagemang mot en tydlig vision och stimulerar till bättre prestation

Nivå 5 – Ledare som skapar hållbar mästarklass genom att blanda ödmjukhet med professionell vilja

För att lyckas som ledare i den icke vinstdrivande sektorn krävs just denna blandning av ödmjukhet och vilja som en ledare på nivå 5 har. Annars skapas inte den krävda legitimiteten som ledare. Eftersom chefen ofta har liten makt måste en legitimitet skapas och den uppstår framför allt genom ledarens egenskaper och hur han agerar. Något som Collins markerar är mycket viktigt är att ledarskap på nivå 5 inte enbart handlar om konsensusbyggande utan om att det beslut som är rätt för organisationen skall fattas. Ledarskapet och makten att fatta dessa beslut kommer från gruppen genom det politiska ledarskapet. Detta ledarskap krävs för organisationens framgång.

<sup>49</sup> Olsson, J., *Dialog om ledarskap för idéburna organisationer*. 2001. s. 69.

<sup>50</sup> Collins, J., *Good to great – när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>51</sup> Johanson, K. E., *Att vägleda eller vilseleda*. 1999.

<sup>52</sup> Collins, J., *Good to great – när vinst inte är målet*. 2005.





En ledare i en organisation idag måste kunna följa med i de tvära svängar som sker i omvärlden och som därmed måste ske i företaget. Ledaren måste kunna lära av sina misstag och ständigt reflektera över och omvärdera sig själv såväl som sin omvärld.<sup>53</sup>

Enligt Olsson är det farligt för vad hon kallar idébundna organisationer att anamma arbetsätt och modeller som är anpassade för vinstfokuserade företag utan att ifrågasätta hur de påverkar den egna organisationen. Många sociala företag som anammar modeller idag ifrågasätter inte deras värde för det egna företaget. Lika väl som en organisation måste fundera över vilken som är den idé och det syfte som driver den så måste tid läggas på att fundera över vilket ledarskap som är lämpligt med organisationen och vad som ledarskapet skall uppnå.<sup>54</sup>

Viktigt att notera är att det finns ett spektrum för hur ledarskapet fungerar och är uppbyggt i olika organisationer och att alla ledare i icke vinstfokuserade organisationer inte är politiska eller behöver vara det.

Vid befordran av nya chefer är det också viktigt hur en person får makt. Om någon befordras tack vare kompetens är det mycket större sannolikhet att denne person får stöd från resten av de anställda. Har personen däremot fått posten på grund av politiska skäl kommer de flesta att känna till detta. Ledningen kommer att föraktas för sitt beteende och det blir svårare för den som innehar chefsposten att sköta sitt jobb.<sup>55</sup>

#### 3.2.4 Medarbetare

En av de punkter som Collins ser som de viktigaste för att kunna uppnå mästarklass i en organisation är få rätt människor ombord. Med rätt människor menar Collins att de anställda ska vara den typ av människor som alltid gör en utmärkt prestation, inte för att de måste eller i strävan efter belöningar utan för att de helt enkelt inte kan låta bli att göra ett bra jobb. Skillnaden mellan de företag som Collins undersökte som uppnådde mästarklass och de som inte gjorde det visade tydligt på en skillnad inom just detta område. De företag som inte uppnådde mästarklass lade tid och fokus på att motivera anställda, medan de företag som nådde mästarklass lade tonvikten på att få in rätt människor från början.<sup>56</sup>

Inom den icke vinstdrivande sektorn gäller det att hitta motiv hos de anställda som inte är enbart ekonomiska. Samma möjligheter finns inte som för en vinstfokuserade organisation att köpa de duktigaste arbetarna genom höga löner. Vissa organisationer har inte ens möjlighet att betala ut lön utan förlitar sig på frivilligarbete. Cheferna i dessa organisationer blir därför mer beroende av människorna runt dem. Resurser och människor måste alltid finnas i en organisation för att den skall kunna uppnå sitt syfte.

Urvalsmetodiken är central för att få med rätt människor redan från början. Eftersom resurserna ofta är mer knappa måste urvalet vara ännu striktare av vem som kommer in i organisationen. Collins anser att ju mer selektiv en urvalsprocess är desto mer attraktiv blir det att bli antagen.<sup>57</sup>

Ett annat område inom rekrytering, att fylla chefspositioner, tas upp av Drucker. Det är lätt hänt för en ledning att ta in någon från en annan organisation som där har visat utmärkt

<sup>53</sup> Collins, J., *Good to great – när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>54</sup> Olsson, J., *Dialog om ledarskap för idéburna organisationer*. 2001.

<sup>55</sup> Drucker, P. F., *Drucker om management.*, 1988.

<sup>56</sup> Collins, J., *Good to great – när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>57</sup> Ibid.



förmåga och resultat. Detta är något som Drucker varnar för. Han anser att den som tar upp en ledarskapsposition, framför allt en nyskapad post, ska känna till företaget och vara välkänd av de andra som skall arbeta med honom.<sup>58</sup> Detta motsäger till viss del Collins som framför allt fokuserar på att människan skall vara rätt. Vad personen sedan gör är sekundärt.<sup>59</sup>

Courtney beskriver hur synen på hur motivation skapas hos anställda i en organisation har varierat mycket med åren. I början sågs människan som medfött lat och måste tvingas att arbeta. Idag har en annan syn växt fram som framhåller vikten av att skapa motivation som kommer inifrån hos varje anställd.<sup>60</sup> McGregor utvecklade på 1960-talet sina två teorier om mänskligt beteende, teori X och teori Y. Teori X exemplifierar den gamla synen på människan som måste ledas medan teori Y anser att om anställda får delta i beslutsfattande blir de motiverade och att de kan arbeta hårt och disciplinerat bara de känner ansvar gentemot målen de ska arbeta mot.<sup>61</sup> McGregor har sammanfattat sin teori i ett par punkter:<sup>62</sup>

- Fysisk och mental ansträngning på jobbet är lika naturlig som vila eller lek.
- Kontroll och hot om straff är inte de enda vägarna att uppnå organisationens mål.
- Människor kan utöva självkontroll och målmedvetenhet om de känner ansvar mot dessa mål.
- Den genomsnittliga människan är villig att ta på sig ansvar under vissa omständigheter.
- Många människor är kapabla att utöva fantasi, uppfinningsrikedom och kreativitet för att lösa organisationens problem.

Två andra teoretiker som trycker på behovet av att uppfylla mer än bara de grundläggande fysiska behoven är Frederick Herzberg som bland sina motivationsfaktorer tar upp faktorer som prestation, erkännande och möjlighet att utvecklas samt Abraham Maslow med sin behovstrappa. Maslow delar in människans fem behov i en hierarkisk ordning där en individs drivkraft beror på icke uppfyllda behov:<sup>63</sup>

1. Kroppsliga behov
2. Behov av trygghet
3. Behov av gemenskap och trygghet
4. Behov av uppskattning
5. Behov av självförverkligande

En annan faktor som Courtney tar upp som mycket viktig i icke vinstfokuserade organisationer är arbetet med företagets värderingar. Han anser att medarbetare i icke vinstfokuserade företag identifierar sig mer med organisationen och dess produkt eller tjänst jämfört med anställda i kommersiella företag. Han tar upp att organisationer som har överlevt länge ofta är byggda på starka värderingar. Värderingar är det som håller en organisation samman och om de delas av de anställda uppnås mycket starka synergier. Därför menar Courtney att det är extra viktigt för icke vinstfokuserade företag att arbeta aktivt med anställdas motivation och företagets värderingar.<sup>64</sup>

<sup>58</sup> Drucker, P. F., *Drucker om management*. 1988.

<sup>59</sup> Collins, J., *Good to great – när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>60</sup> Courtney, R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. 2002.

<sup>61</sup> McGregor D., *Theory X and Theory Y*, Workforce. 2002.

<sup>62</sup> Courtney, R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. 2002.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.



En organisation som ägnar sig åt socialt företagande och har icke vinstrelaterade mål bör vara demokratiskt uppbyggd, enligt Olsson. Hon tar upp fem stycken tekniker som kan användas för att utöka demokratin på arbetsplatsen:<sup>65</sup>

#### 1. Lika tillgång till arbetsarenor

Med detta menar Olsson att beslut skall fattas av dem som har ansvar för dem. Ofta upplever anställda att besluten redan är fattade när de kommer till ett möte. Genom att se över sina formella och informella nätverk och beslutsvägar kan makten föras över på den som bör ha den.

#### 2. Användbara beslutsunderlag

Alla underlag till beslut skall vara överblickbara, komma ut i tid och vara relevanta i förhållande till de mål och prioriteringar som har satts upp. Utan relevanta underlag är det svårt att fatta beslut och de som tidigare har arbetat med frågan får ett övertag som gör det svårt för alla att delta i beslutsprocessen.

#### 3. Tydligt eget ansvar

Om inte det är klart och tydligt vilket var och ens ansvar är uppstår snabbt en känsla av otillräcklighet hos de anställda som är osäkra på vad de ska göra och därför försöker hinna med allt. Om förväntningar inte ska upplevas som så stora att de aldrig har ett slut ska en rimlig arbetsbörda delas ut till alla anställda. Genom att tydliggöra det egna ansvaret blir medarbetarna troligen också mer motiverade.

#### 4. Lika praktiska möjligheter

Arbetets former bör anpassas till människorna som sitter på de olika posterna, inte tvärt om.

#### 5. Demokratisk kultur

I en grupp är alla lika viktiga för hur slutresultatet blir. Genom att löpande i arbetet se till att ingen rangordning existerar görs arbetet lättare och öppnare.

Att vara ledare i en demokratisk organisation är en utmaning och en balansgång. Samtidigt som medarbetarna skall vara delaktiga och bidra till utvecklingsprocessen krävs att ledaren sällar bland informationen så att ingen får för mycket irrelevant information vilken leder till stress och att viktig information tappas bort.<sup>66</sup>

### 3.2.5 Varumärke

Collins menar att framgång i icke vinstfokuserade företag i större utsträckning är beroende av sitt varumärke än kommersiella företag. Framgång kommer av att företag, och även sociala sådana, fokuserar på igelkottskonceptet, som skapar resultat som drar till sig resurser, som skapar framgång. Detta bidrar i sig till att dra till sig ännu mer resurser som genererar än mer framgång och med detta *svänghjul*, som Collins benämner det, kan ett företag uppnå mästarclass. Inom den kommersiella företagsvärlden ökar resurserna i form av investeringar från externa parter naturligt på kapitalmarknaden för de företag som genererar framgångsrika resultat, vilket föder företags så kallade svänghjul på ett naturligt sätt. Inom den sociala sektorn kan dock relationen mellan resultat och resurstillgång vara mer komplex.

<sup>65</sup> Olsson, J., *Dialog om ledarskap*. 1988.

<sup>66</sup> Johanson, K. E., *Att vägleda eller vilseleda*. 1999.





Inom många sociala verksamheter kan höga resultat istället påverka resurser i form av bidrag och donationer negativt. Detta kan göra steget från bidrag för ett projekt åt gången till ett hållbart ekonomisk stöd svårt för många icke vinstfokuserade verksamheter.<sup>67</sup> Drucker menar att bidrag inte ska ses som företagets egna pengar utan att bidrag endast förvaltas av icke vinstfokuserade företag och att detta ställer krav på att kunna redovisa resultat, för de syften som de gavs.<sup>68</sup> Collins menar att omvärldens finansiärer ofta ställer högre krav på att vara involverade i hur deras investeringar används när det gäller sociala företag än vinstdrivande företag. Bidrag med förbehåll försvårar enligt Collins för de sociala företagen att nå mästarklass. Detta då mästarklass uppkommer genom skapandet av en stark organisation som är uthållig under en längre period.<sup>69</sup> Miller påpekar att bidrag med förbehåll skapar risker och utgifter för icke vinstfokuserade företag då förbehållen ofta inte är anpassade efter de icke vinstfokuserade företagen. Förbehållen ställer ofta utökade krav på kapaciteten då en ökad mängd av de likvida resurser som finns utan förbehåll istället måste läggas på diverse overheadkostnader.<sup>70</sup>

Till skillnad från kommersiella företag för vilka Collins betonar sambandet mellan ekonomiska resultat och kapitaltillgång som viktigaste drivkraften för framgång, drivs sociala företag enligt Collins främst av varumärkets anseende. För att sociala verksamheter ska kunna erhålla bidrag och donationer krävs att samhället hyser förtroende och engagemang för verksamheten. Detta förtroende menar Collins kommer från dels uppnådda resultat i förhållande till ett uppdrag men även från känslomässigt engagemang.<sup>71</sup>

David Aaker, professor i marknadsföring vid Berkeley University, menar till skillnad från Collins att varumärket betydelse är avgörande för alla sorters organisationer. För många företag är namnet och vad detta representerar den viktigaste tillgången. Betydelsen stärks, menar han, av att ett varumärke inte är lika härmbart som en produkt eller en tjänst. Enligt hans åsikt är det enklare att härma vad en annan organisation *gör* än vad den *är*. Ett varumärke måste dock underhållas och kan ibland även behövas ompositioneras, om det har blivit föråldrat och mist sin attraktionskraft för att behålla sin styrka. Dock menar han att det alltid finns en risk med att förändra ett varumärke då ett önskat befintligt innehåll och vad detta associeras till kan vara starkt förknippat med varumärket och då gå förlorat. Ett väl underhållet varumärke kan skapa och öka kundvärdet, vilket i sin tur ökar värdet för företaget genom att både stärka kundlojaliteten och attrahera nya kunder.<sup>72</sup>

Marknadsföring och utveckling av varumärket har i många icke vinstfokuserade företag länge inte sett som nödvändigt. Marknadsföringen har ofta skett genom att nya kunder har hört talas om ett företag från anhöriga eller tidigare kunder. Men trenden under senare tid har varit att även icke vinstdrivna företag har genom en ökad konkurrens på marknaden blivit uppmärksammade på nödvändigheten av att vårda sitt varumärke och sin marknadsföring. T.J. Hannagan påpekar att det är viktigt för icke vinstfokuserade företag att inse att det råder konkurrens om att erhålla bidrag och donationer och att man måste bemöta konkurrensen och tillfredsställa kunders behov för att överleva.<sup>73</sup>

<sup>67</sup> Collins, J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>68</sup> Drucker, P. F., *Managing the non-profit organization – practices and principles*. 1990.

<sup>69</sup> Collins, J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>70</sup> Miller, C., *Hidden in plain sight*, The Nonprofit Quarterly. 2003.

<sup>71</sup> Collins, J., *Good to great- när vinst inte är målet*. 2005.

<sup>72</sup> Aaker, D., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*. 1991.

<sup>73</sup> Hannagan, T. J., *Marketing for the non-profit sector*. 1992.



---

## 4 Empiri

---

*I följande kapitel beskrivs Coompanions organisation och dess arbete utifrån intervjuobjektens skildringar vid intervjutillfällena. Områdena följer Jim Collins uppdelning av framgångskriterier avseende icke vinstfokuserade företag. Först behandlas framgångsbegreppet och därefter beskrivs fokus, mätmetoder, ledarskap, medarbetare och varumärke.*

---

### 4.1 Framgångsbegreppet i Coompanion

Alla intervjuobjekten definierar Coompanions framgång med den grad som företaget lyckas uppfylla sitt syfte, även om de uttalade syftena kan variera något mellan de tillfrågade. Rådgivaren uttrycker att ”Vi har idealistiska mål, vårt mått på framgång är att uppnå dessa idealistiska mål”.

Alla intervjuobjekt nämner att Coompanions framgång dels kan knytas till hur många nya verksamheter företaget bidrar med till att starta. Enligt Informatören räcker det därför inte med att endast se på rådgivningsverksamheten och antalet personer som tar emot rådgivning utan det viktiga är hur många demokratiska organisationer som faktiskt startar med Coompanions hjälp.

Informatören och Projektledaren påpekar båda att nya verksamheter och företag inte endast behöver betona sociala mål. Informatören framhåller att det finns en risk att hamna i ett fack som är alltför betonat på att hjälpa sociala företag och att Coompanions verksamhet då kan bli för smal. Hon menar att det är viktigt att det finns ett brett spektrum av vad som startas och av vem. Även om hon menar att det alltid är extra roligt när människor som annars inte hade drivit företag börjar göra det så är det inte det som är huvudsyftet. Enligt henne är det lika viktigt att Coompanions kunder även består av exempelvis konsulter från större vinstdrivna företag som har valt att starta eget och som vet sitt eget värde och som har valt att använda Coompanions tjänster. Informatören nämner även att hon anser att det faktum att ekonomiska föreningar är den företagsform som idag ökar mest är ett tecken på att Coompanion har lyckats en bit på vägen.

Till skillnad från Informatören och Projektledaren betonar Koordinatören och Rådgivaren det sociala företagandets betydelse när det gäller framgångsbegreppet. De framhåller att framgång i Coompanions fall ska definieras utifrån företagets bidrag till dess kunder och medlemmar, som de menar utgör en del av den sociala ekonomin. Framgång uppstår på så sätt om Coompanion lyckas bidra till att göra denna sektor ”större, bättre och vackrare”. Dessa båda menar att detta framgångsbegrepp egentligen ligger utanför organisationen och handlar om att skapa en sorts samhällsförändring.

Enligt Koordinatören är framgångsbegreppet dock tudelat. Förutom att definiera framgång utifrån företagets bidrag till och påverkan på samhället och den sociala sektorn menar han att framgång även måste ses utifrån företaget i sig. Han menar att även om Coompanions egen tillväxt och resultat i sig inte är ett mål så är det dock ett medel. Om Coompanion ska kunna påverka samhället och kunna agera som en motor för företag inom den sociala sektorn är det viktigt att Coompanion är en stark aktör. I detta resonemang blir tillväxt, en trygg finansiering och ekonomi samt vinst viktiga delar i att kunna bli framgångsrik. Även Administratören och



Projektledaren nämner att det är viktigt att ha en ekonomi och likviditet som stödjer verksamheten för att uppnå framgång.

Projektledaren nämner att Coompanion har ett uppdrag från Nutek och att måttet på framgång måste sättas i relation till hur väl man uppnår detta uppdrag.

## 4.2 Fokus

Enligt Coompanions verksamhetsplan definierar företaget sitt syfte i sin vision och affärsidé på följande sätt:<sup>74</sup>

*Vision: Vår vision är att människor ska skaffa sig makt över viktiga delar i livet genom ömsesidiga ekonomiska samarbeten. Detta ska kunna ske även om man har begränsade ekonomiska resurser.*

*Affärsidé: Coompanion verkar för företagande i samarbete och är en stark motor för kooperativ och socialt företagande i Göteborgsregionen. Det gör vi genom rådgivning och information till dem som vill starta gemensamt ägda företag. Vi stödjer företagen genom lobbying, kompetensutveckling och utvecklingsprojekt. Genom projektverksamhet bidrar vi till nya sociala företag för välfärd och arbete.*

### 4.2.1 Passion

Samtliga intervjuobjekt är ense om att ett av Coompanions främsta syften är att öka företagandet i Göteborgsregionen, framförallt när det gäller den kooperativa formen. Dock belyser Informatören och Projektledaren att ett ökat företagandet är det mest väsentliga och inte att detta sker med enbart den kooperativa formen. Informatören påpekar dock att syftet är att få folk att starta företag tillsammans och att kooperativ då är en form som uppmuntras då den både är demokratisk och har en social tanke. För Koordinatören, Rådgivaren samt Administratören är den kooperativa formen den självklara samarbetsform som Coompanion strävar efter att utöka och förbättra.

Administratören påpekar att ytterligare ändamål för företaget är att förändra den befintliga strukturen i samhället och påverka dess makthavarna så att de blir varse av hur samhället ser ut. Hon betonar att en viktig del av Coompanions syfte är att hjälpa de som står utanför arbetsmarknaden och att göra bidragstagare till skattebetalare, vilket i sig ger vinst till samhället. Koordinatören betonar även vikten av att ge människor egen makt över sina liv och understryker att man strävar efter att utveckla området där människor kan bestämma själva. Koordinatören framhåller även ett större samhälleligt perspektiv när det gäller företagets mål. Denne påpekar att företaget ska skapa lösningar inom nya behovsområden som är samhällseliga att tillämpa. Detta gör Coompanion delvis genom att stärka och utöka den sociala sektorn.

Ingen av intervjuobjekten ser självfinansiering och vinst som ett mål i sig. Dock belyser samtliga vikten av att ha positiva resultat och vinst som ett verktyg för att kunna uppfylla sina uttalade syften, som är av mer social karaktär.

Flera av intervjuobjekten nämner att det ibland kan vara svårt att definiera vad företaget ska och framförallt *inte* ska ägna sig åt, då viljan och kreativiteten ibland kan vara för stora.

<sup>74</sup> Coompanions verksamhetsplan för 2007.



Informatören beskriver att Coompanions verksamhetsplan, där målsättningar och fokusområden beskrivs, under de senaste tio åren har svällt och att man har haft en tendens till att utöka arbetsområden utan att ta bort några. Hon menar att detta kan göra att avgränsningar blir diffusa och att medarbetarna ständigt måste fundera över vad man ska prioritera och ägna sig åt.

När det gäller avgränsningar av Coompanions verksamhet nämner Koordinatören att det finns strategiska val och prioriteringar över vad som är viktigast för företaget att fokusera på. Dessa ställs upp i företagets verksamhetsplan. Inom dessa riktlinjer menar samtliga intervjuobjekt att alla medarbetare är med och bestämmer och kommer med förslag på projektidéer och möjligheter. Projektledaren uttrycker det som att projekt växer fram med koppling till verksamhetsplanen samt till behov och intresse och att man utnyttjar den kompetens som finns inom företaget. Medarbetarnas olika förslag tar man upp till diskussion så alla kan vara med och bestämma och ge sina godkännande. Både Projektledaren och Administratören nämner att i slutändan är det Koordinatören som har det sista ordet om man inte kan enas.

Flera av de tillfrågade påpekar att det är viktigt att man försöker utgå från affärsidén, som ska styra vilka projekt som företaget väljer att fokusera på. Dock nämner de att vid flera tillfällen har medarbetarnas åsikter gått isär avseende vad som kan anses hamna innanför respektive utanför affärsidén. Projektledaren berättar att han anser att vissa av medarbetarna har lättare för att sväva utanför affärsidéns ramar än andra i sina förslag: ”Vi har en kollega här som älskar att hoppa på vilket tåg som helst, det fungerar inte om hon bara sticker iväg, utan då är det viktigt att hon måste halas in.” Därtill påpekar både Informatören och Rådgivaren att det har funnits tidigare medarbetare som har drivit projekt som har legat på gränsen och ibland något utanför affärsidén och som idag har slutat inom organisationen för att driva dessa intresseområden vidare i egna verksamheter.

#### 4.2.2 Erbjudandet

Projektledaren och Koordinatören påpekar att Coompanion har en komplex organisation när det gäller värdekedjans utseende och kundbegreppet, vilket även påverkar definitionen av erbjudandet. Kundbehovet uppkommer ofta hos medborgare, som inte kan betala för den efterfrågade tjänsten. Detta gör att Coompanion måste vända sig till aktörer på marknaden, som exempelvis kommunen, regionen, staten eller EU, som kan vara villiga att betala för det uppkomna kundbehovet. Detta bidrar till att även dessa kan definieras som företagets kunder. Därtill är Coompanion en ekonomisk förening, vars medlemmar även ses som kunder som har behov som företaget måste tillfredsställa, enligt Koordinatören. Han påpekar att företaget egentligen ser alla som kunder och ägnar sig inte åt särskilda målgrupper. Både Projektledaren och Informatören nämner dock att företaget framförallt riktar sig till dem som vill starta företag för första gången och att deras målgrupp därför är framförallt unga människor.

Coompanions erbjudande består av gratis rådgivning och information till människor som vill starta företag tillsammans. Dessutom hålls utbildningar och drivs projekt för att stödja kooperativ inom regionen. När det gäller Coompanions erbjudande framhåller Rådgivaren att företaget sätter kvalitet i fokus framför pris. Hon påpekar att ”kvalitet och vår kunskap är våra styrkor”. Kunskapen hon syftar på är dels att de flesta medarbetarna har en högre akademisk utbildning och dels att sedan företagets start år 1987 har företaget skaffat sig stor erfarenhet om ekonomiska föreningar. Dessutom menar hon, vilket även Projektledaren nämner, att de har utvecklat en kompetens inom att söka pengar för olika projekt, vilket enligt dessa kräver en viss skicklighet. Från början bestod Coompanions verksamhet av framförallt rådgivning.



Under de senaste åren har dock drivandet av projekt kommit att utgöra en större del av verksamheten. Idag hanterar Coompanion cirka 30 till 50 projekt per år enligt Koordinatören.

När det gäller Coompanions projekt nämner både Projektledaren och Rådgivaren att det finns en konkurrens angående att söka finansiering av projekt. Dock arbetar de inte med att möta denna konkurrens på något specifikt sätt, förutom att utveckla sin förmåga när det gäller att skriva projektansökningar. Inom rådgivningen nämner båda två till en början att det inte råder någon konkurrens från andra aktörer, då syftet är att utöka företagandet och den sociala sektorn. Därför ser de företag som ägnar sig åt liknande uppgifter snarare som medarbetare än konkurrenter. Båda nämner dessutom att de bland annat samarbetar med Drivhuset och Venture Cup. Om det skulle komma människor som önskar rådgivning, som de vet skulle gynnas av att gå till en annan rådgivningsorganisation rekommenderas dessa ofta. Efter en stund påpekar Rådgivaren att hon även kan se att det existerar viss konkurrens inom rådgivningsområdet. Denna konkurrens kommer främst från andra kooperativ eller samarbetsorgan, som de tidigare har hjälpt och som själva har startat rådgivning och erbjuder andra tjänster. Dessa är ofta billigare när det gäller vissa tjänster och konkurrerar på så sätt med Coompanion. Hon nämner att företaget inte arbetar med att bemöta konkurrens från andra aktörer.

Alla intervjuobjekten nämner att en av företagets största styrkor är medarbetarnas engagemang och kreativitet, som bidrar med att driva företaget framåt. Dock påpekar flera att samtidigt som detta är en styrka kan det även vara en svaghet hos företaget då kreativiteten ibland kan ha en tendens till att flyta utanför affärsidéns gränser och bidra till en spretighet, när det gäller företagets erbjudande.

Rådgivaren påpekar att hon anser att organisationens medarbetare är duktiga på att skapa och underhålla nätverk samt att vara medvetna om sin omvärld, vilket är viktigt för en verksamhet som Coompanion, för att kunna fånga upp eventuella möjligheter.

#### 4.2.3 Resursmotorn

Ingen av intervjuobjekten ser självfinansiering och vinst som ett mål i sig. Dock belyser samtliga vikten av att ha positiva resultat som ett verktyg för att kunna uppfylla sina uttalade syften, som är av mer social karaktär. Projektledaren nämner dessutom att projekt som företaget beslutar sig för att genomföra måste ge finansiering, annars är de inte intressanta och väljs bort. Koordinatören menar dock att det inte alltid är det projekt som ger mest ekonomiska intäkter som väljs. Då Coompanion ställs inför en valsituation är det ofta framtida utvecklingsmöjligheter som är avgörande. Det projekt som öppnar upp flest möjligheter och kontakter väljs oftast framför det projekt som genererar mest intäkter. Projektledaren framhäver att socialt företagande inte skiljer sig särskilt mycket från övrigt mer traditionellt vinstdrivande företagande och menar att det endast är en fördom att socialt företagande inte skulle vara lönsamt.

Koordinatören menar att det är mycket sällan som han anser att det finns en konflikt mellan ekonomiska mål och sociala mål. Han menar att en konflikt mellan de båda skulle kunna uppstå om man har ont om pengar, men att Coompanion ännu inte har befunnit sig i denna situation, då det går bra för företaget. Koordinatören anser däremot att dessa två mål ofta går hand i hand i Coompanions fall. Dock finns det vissa områden där denne menar att Coompanion skulle vilja driva projekt men där det inte finns möjlighet beroende på





ekonomiska och politiska aspekter i nuläget. Emellertid menar han att de sociala målen inte blir lidande då de ägnar sig åt andra projekt som uppfyller sociala målsättningar, även om dessa ligger inom ett annat område. Som exempel nämner koordinatören att äldreomsorgen är ett område som Coompanion skulle vilja hjälpa till att utveckla, men som i nuläget är politiskt minerat och där det dessutom är svårt att få projekt finansierade. Som en motpol nämner denne att det exempelvis finns stora möjligheter i samhället att ägna sig åt projekt som betonar ungdomars entreprenörskap. Oavsett vilket man väljer resulterar dock båda i att sociala mål uppfylls. Projektledaren påpekar att finansierarnas intresse till viss del styr de områden som Coompanion arbetar med.

Coompanions finansiering kommer främst från offentliga medel från myndigheter på EU-, statlig-, regional- eller kommunal nivå samt från medlemmars donationer. En mindre del finansieras av traditionell affärsverksamhet från exempelvis hållna utbildningar. År 2004 utgjordes cirka 85 procent av företagets finansiering av offentliga medel, där nästan 70 procent kom från EU-medel. Coompanions verksamhet finansierades till 13 procent av medlemmars donationer. Endast tre procent härstammade från traditionell försäljning.<sup>75</sup> Coompanions verksamhet finansieras till cirka 20 procent av basfinansiering, som utgörs av grundbidrag från Nutek. Denna nivå är väldigt låg jämfört med andra kooperativa utvecklingscentrum enligt Projektledaren, som menar att det är ett medvetet val av Coompanion. Resten påpekar han kommer från projekt, som till stor del kommer från EU-medel. Till skillnad från Projektledaren, som anser att det är positivt att de till stor grad är självfinansierade menar Rådgivaren att hon ser en stor risk med att företaget har en låg andel av verksamheten som finansieras av grundbidrag. Hon nämner att hon gärna hade sett att denna andel varit större.

Coompanions övriga resurser, i form av tid och varumärke behandlas närmare under avsnitten *medarbetare* och *varumärke* i detta empiriska kapitel.

### 4.3 Mätmetoder

När det gäller Coompanions mätmetoder avseende dess resultat och framgångar påpekar flera av intervjuobjekten att detta är ett komplext område. Projektledaren framhåller att verksamhetens resultat är svåra att konkretisera och vilka specifika områden som ska mätas är svåra att avgränsa. Informatören framhåller att företaget har uppsatta mått för i princip allt i sin verksamhetsplan, men att de inte orkar följa upp alla dessa mått.

Verksamhetsplanen betonar fyra huvudmål för Coompanions verksamhet, vilka ska uppfylla företagets vision och affärsidé. Målen är att skapa fler kooperativ och sociala företag, utveckla befintliga kooperativ och sociala företag, finna nya lösningar för välfärd och arbete samt göra Coompanion till en stark motor i utvecklingen av socialt företagande. Varje huvudmål består av olika delmål som innehåller långsiktiga mål, årsmål, mått och aktiviteter.

Intervjuobjektens beskrivningar av vilka områden som mäts betonar olika områden. Alla nämner dock att för varje år redovisas en sammanfattning av hur verksamhetsåret har gått. Denna redovisas vid ett medarbetarmöte och hålls av Koordinatören och Informatören. Vid detta möte tas även kännedomen om företaget hos allmänheten upp, hur många som har varit på rådgivning och hur många av dessa som sedan har startat företag.

<sup>75</sup> [www.nutek.se/](http://www.nutek.se/) / entreprenörskap och företagsutveckling/ kooperativ utveckling/ [2006-11-29]



När de gäller rådgivning har uppföljningen av denna tidigare skett sporadiskt. Antalet rådgivningar och hur många av dessa som leder till uppstartade företag har dock mätts kontinuerligt. Då de vill kunna följa upp rådgivningen mer utförligt och löpande har de utvecklat ett datoriserat system som ska förenkla denna process. Vad gäller de utbildningar som hålls följs dessa upp med enkäter där kunderna exempelvis kan få ge sin åsikt om vad de tyckte var bra och mindre bra samt önskemål om ett utökat innehåll. Projektledaren framhåller att företaget nyligen har utvecklat en process avseende projekthanteringen. I den modell som har utarbetats finns krav på intern slutrapport, slutseminarium samt effektuppföljning för varje projekt som ska följas upp på medarbetarmöte.<sup>76</sup> Dock nämner ingen av intervjuobjekten dessa uppföljningsmetoder. Projektledaren själv påpekar att vissa finansiärer kräver särskilt uppföljning av vissa projekt.

Förutom rådgivningen, utbildningarna och projekten sker så kallade omnibusundersökningar avseende kännedom av företagets namn hos allmänheten i regionen. Detta har gjorts kontinuerligt från år 2001 fram till och med 2005, då företaget ansåg att detta inte skulle vara givande att göra i år då företaget mycket nyligen har bytt namn. Därtill nämner flera av intervjuobjekten att de mäter besök på hemsidan och hur många artiklar och omnämningar i media som sker.

Kundnöjdhet är ett område som informatören nämner att de skulle önska att jobba mer med. I dagsläget gör Nutek kundnöjdhetsundersökningar där Coompanions kunder ingår. Dock är dessa inte så omfattande som Coompanion skulle önska.

Informatören beskriver att när det gäller de anställdas kompetens och utveckling har de satt upp mål för hur den ska se ut, som de sedan stämmer av med regelbundet för att hitta svaga punkter som kontoret måste satsa på.

#### 4.4 Ledarskap

Coompanions struktur för ledarskap och styrning är komplex. Den yttersta beslutande makten har medlemsföretagen genom en styrelse. Medarbetarna på kontoret är enbart anställda, men de väljer själva en koordinator varje år som fördelar och koordinerar arbetet på företaget samt har det sista ordet om medarbetarna inte är överens om ett beslut eller om ingen vill ta på sig en uppgift. Personen väljs på ett år och ska godkännas av styrelsen. Handedarna som är knutna till Coompanion har en egen chef som i sin tur är underställd Koordinatören.

Styrelsen lägger sig inte mycket i det dagliga arbetet, utan det finns en stor frihet för de anställda att lägga upp sina egna planer och rita upp sin egen kurs. Projektledaren förklarar att Coompanion i vissa andra städer har betydligt mer kraftfulla och drivande styrelser som mer tydligt styr de anställda. Alla intervjupersoner anser att Koordinatören har ett förtroende från styrelsen att driva företaget i den riktning han vill.

Synen på ledarskapet och hierarkin i företaget varierar mellan de anställda. Rådgivaren är noga med att uttrycka att de inte har någon chef, utan att alla är lika och på samma nivå med en person som koordinerar verksamheten för effektivitetens skull. Hon tycker inte att Koordinatören ses som en chef på Coompanion och ska inte heller ses som det. Informatören tycker att organisationen har blivit mer hierarkisk de senaste åren sedan de år 2002 började

<sup>76</sup> Coompanions interna projektmall



med en koordinatorsfunktion. Projektledaren beskriver Koordinatören som sin chef, men tycker ändå att han ses som en av dem alla. Administratören ser organisationen som tämligen platt och inte som en hierarki. Hon anser att alla, även mer eller mindre Koordinatören, är på samma nivå.

Alla intervjuobjekten är överens när de diskuterar Koordinatörens ledarskap. De anställda på Coompanion beskrivs både av Projektledaren och av Informatören som starka individer och primadonnor. Detta har lett till ett behov av både ett starkt formellt och informellt ledarskap. Informatören nämner att det tidigare var tre personer som delade på koordinatorsposten, men att dessa personer saknade det informella ledarskapet, vilket gjorde det svårt att leda gruppen. Administratören beskriver Koordinatörens ledarskap som ”öppet”. Rådgivaren tror att det hade varit svårt för någon att komma utifrån företaget och direkt in på koordinatorsposten eftersom företagskulturen är så pass stark.

Koordinatörens ledarskap ses som situationsanpassat och anpassat till de olika individerna. Han fokuserar mycket på uppföljning och har månatliga samtal med alla anställda där han bland annat diskuterar arbetsfördelning och arbetsbelastning. Flera av intervjuobjekten nämner att han är duktig på att se omvärlden och hur Coompanion relaterar till den och hur företaget måste reagera på den. Projektledaren tycker att han är duktig på att se allas styrkor och använda sig av dessa.

Själven nämner Koordinatören att Coompanion verkar i en kultur och har en historia där demokrati som värdegrund är ett ledord. Tidigare behövdes ingen ledare utan det är först nu när organisationen har växt som det behövs. Han anser att eftersom företaget arbetar som en konsultverksamhet går det inte att ”styra med hela handen” utan mycket vilar på de anställdas eget engagemang. Ledarskapet innebär då att koordinera de anställda så att ingen håller på med något som är för långt borta från vad de ska göra. Koordinatören anser att ledarskap handlar om att stötta medarbetarna så att de har energi och kraft och hittar möjligheter och inte så mycket om att driva igenom vad han själv vill. Han tar upp många frågor till gemensam diskussion. Till exempel är alla med och beslutar om verksamhetsplanen.

Ett problem är att alla anställda är väldigt uppgiftsorienterade, tycker Informatören. Detta leder till att de ofta tar sig själva på för stort allvar och glömmer att fira framgångar. Koordinatören är själv mycket uppgiftsorienterad och rättar därför inte till detta. Rådgivaren ser det uppgiftsorienterade som en fördel genom att de fokuserar på det de håller på med.

Alla intervjuobjekten är överens om att Koordinatören har en tydlig riktning som han önskar leda Coompanion i. Hur de beskriver denna riktning varierar dock mellan de intervjuade. Rådgivaren tycker att Koordinatören fokuserar på att Coompanion skall bli ”en organisation att räkna med” och att de ska växa, det vill säga blir fler, större, mer välkända och synas mer. Tidigare så nöjde de sig med att vara en alternativ verksamhet. Administratören är tydligt med att hon tycker att det finns en riktning i var Koordinatören vill leda företaget, men är osäker på vilken den är. Hon tror att de vill fortsätta på den inslagna vägen och undan för undan bredda när ekonomin tillåter. Hon ger som exempel att de från början sysslade med rådgivning och att prata kooperativ till att idag ha mycket företagssamverkan och konferenser samt projekt. Koordinatören själv beskriver att han önskar att Coompanion ska ”vara den starka motorn i den sociala ekonomin i Göteborg” och att bidra till att den sektorn växer. Han vill att Coompanion ska vara en lätttrölig organisation som kan fånga upp möjligheterna i tiden snabbast.





## 4.5 Medarbetare

Informatören tycker att alla som arbetar på Coompanion har stor handlingsfrihet och stora egna ansvarsområden. Rådgivaren håller med om att det är en demokratisk arbetsplats med mycket ansvar, men hon tror att de nyanställda tycker att det mer hierarkiskt och traditionellt och att det är mycket som skall rapporteras till Koordinatören.

Ett exempel på att företaget har mycket starka individer med starka övertygelser tar Informatören upp. Hon har jobbat länge med att övertyga de andra om att inte använda vissa termer gentemot allmänheten eftersom det förvirrar dem, men de som har gjort det i många år är övertygade om att de har rätt och ändrar sig inte gärna. Samma sak gäller bytet av namn från Kooperativ Konsult till Coompanion där det tog lång tid att få med sig alla.

Intervjuobjekten har alla olika svar på frågan om varför de jobbar på Coompanion. Informatören berättar att hon först var osäker på företaget och den kooperativa idén, men förstår den nu på ett annat sätt. Hon tycker det är roligt att ha ett jobb som har en mening och som "genererar mer än bara pengar till aktieägarna" och som hjälper andra människor att växa. Hon tycker också att hon kommer i kontakt med mycket trevliga människor både på företaget och genom det. Rådgivaren ställer den personliga och utvecklingen och det personliga engagemanget i fokus. Hon har en stark känsla av ägandeskap över företaget. Hon ser som det mest belönande att hjälpa andra att starta kooperativ och den respons hon får från dem de arbetar med. Projektledaren har inte samma ägandeskap över företaget som Rådgivaren utan ser arbetet som en anställning. Han anser sig jobba på Coompanion för att få arbeta tillsammans med andra och för att få coacha andra och för att få se företag och personer utvecklas. Det viktigaste som han ser att de anställda får ut av att arbeta där är det egna ansvaret och kontakt med dem som behöver hjälp samt att få vara med och starta företag. Koordinatören arbetar på Coompanion för att det är ett värderingsgrundat företag och han vill vara med och öka och sprida demokrati och delaktighet i företag. Arbetet anser han vara skiftande och inget är sig likt från halvår till halvår. Administratören tar också upp att det är en fördel på Coompanion att det hela tiden händer saker och inget blir någonsin enahanda. Hon anser att det främsta de får ut av arbetet är tillfredsställelsen i att göra något bra för andra människor och att stötta dem så att de hittar sitt eget värde.

Rekryteringen av nya medarbetare sker framför allt till projekt. När en av de anställda hittar ett projekt som kommer kräva fler medarbetare är det den personens ansvar att nyanställa någon till projektet. En profil skapas för det jobb som skall tillsättas och minst två intervjuer görs innan en person kan anställas. Om det är bråttom att anställa någon kan det hända att de tar kontakt med en person som de redan känner till. Projektledaren berättar att de är noga med att en nyanställd ska ha rätt bakgrund för det jobb som skall göras. Enligt Koordinatören är dessa krav centrerade runt engagemang och att man tycker om att få saker gjorda. De ställer även krav på att nyanställda skall vara väldigt självgående och att de är inriktade på att skapa förutsättningar för sitt eget arbete. Innan ett kontrakt skrivs ska också en kandidat få träffa alla som arbetar på kontoret för att få deras godkännande. Rådgivaren menar att det är viktigt att en nyanställd passar in i gruppen. När ett projekt har avslutats är det upp till den projektanställda att hitta ett nytt projekt som denna kan fortsätta arbeta på för att få stanna kvar.

Administratören tror att motivationen bäst hålls uppe bland de anställda genom att goda resultat uppnås, till exempel att ett kooperativ blir självförsörjande och fortsätter driva sin verksamhet, det vill säga när rådgivning ger resultat. Hon tror att de som arbetar på Coompanion har en speciell inställning som gör att de hugger i och inte ger sig när de möts av



motgångar. Rådgivaren ser inte vikten av att motivera andra utan anser att de motiveras av att få bidra till något som hjälper andra och av den personliga och professionella utvecklingen. Koordinatören tror att motivationen som finns på företaget inte uppstår genom erkännande, vilket det är viss brist på, utan av att alla känner att de arbetar för en gemensam angelägenhet och att alla har en insyn i vad som behöver göras. Friheten som ges de anställda anser han skapar motivation, vilket leder till att det är viktigt att inte begränsa de anställdas frihet. Detta håller också Projektledaren med om.

Det som skulle kunna minska motivationen tas upp av Rådgivaren och Administratören. Den senare anser att de främsta hoten mot motivationen är om det skulle uppstå ständiga motgångar och ekonomiska svårigheter. Ett annat hot som hon tar upp är överbelastning, eftersom många har svårt att koppla bort arbetet när de kommer hem. Om någon har för mycket att göra bli det svårt att orka hålla uppe motivationen. Rådgivaren tar även hon upp för hög arbetsbelastning som ett hot mot motivationen, men nämner också interna konflikter som en riskfaktor.

Informatören märkte av en skillnad från hur ett mer hierarkiskt företag fungerar när hon började på Coompanion. Eftersom alla har ett ansvar tillsammans blir det "mindre gnäll" eftersom ingen kan skylla på att det är någon annans ansvar. Det blir enligt henne också mindre konkurrens de anställda emellan eftersom ingen behöver se bra ut i chefens ögon. Däremot tror hon inte att det är någon skillnad mot hur ett vinstfokuserat företag arbetar utan att de olika arbetssätten snarare beror på storleken på företaget. Om ett för stort företag är för inriktat på att alla ska göra likadant är detta mycket negativt på lång sikt för de anställdas motivation eftersom de känner att de personliga målen inte stämmer med företagets. Det skapar en känsla av att man måste anpassa sig till företaget, men att företaget inte lyssnar på den anställde. Även Koordinatören håller med om att skillnaderna mellan hur olika organisationer arbetar inte ligger i om de är vinstfokuserade eller ej, utan snarare i hur de är organiserade och hur stora de är. En tydlig skillnad är dock att deras mål är satta för den egna organisationen utan för vad de lyckas åstadkomma utanför det egna företaget. Administratören å andra sidan trycker mer på att det är större fokus på att sätta människan i första rummet i ett icke vinstfokuserat företag och att alla ses som lika värda. Detta tror hon kan kopplas till den kooperativa formen och dess värdegrund.

## 4.6 Varumärke

Enligt Informatören är Coompanions varumärke och vad det kommunicerar av ökande betydelse på grund av ett ökat brus av marknadsföring i samhället. Om ingen känner till varumärket och har förtroende för företaget, menar hon att ingen heller kommer att utnyttja Coompanions tjänster, vilka är avgörande för företagets existens. På grund av detta framhåller Informatören att hon under en längre period på flera år har försökt att driva igenom ett namnbyte. Fram till november år 2006 hette företaget Kooperativ Konsult, vilket Informatören menar motarbetade verksamheten, då både "kooperativ" och "konsult" är mycket laddade ord och kan framkalla negativa associationer hos många människor. Hon nämner att hon mötte mycket motstånd från flera av medarbetarna: "För en del är varumärket negativt laddat som begrepp. Varumärket är för vissa kapitalismens påfund för att lura oss". Informatören menar dock att det är väsentligt att se sitt varumärke som något som behöver skötas om för att kunna ses som ett accepterat företag.

Informatören menar att företaget egentligen önskar att marknadsföra sig på ett annat sätt än vad man gör idag. Företaget är enligt henne mycket bra på att underhålla sina kontakter och marknadsföra sig mot politiker, tjänstemän, regionen och EU. Många projekt bedrivs mot



dessa parter, vilket gör dessa viktiga. Dock skulle hon önska att företaget skulle vara bättre på att marknadsföra sig mer mot allmänheten. Då annonseringar är dyra för ett mindre företag som Coompanion sker detta sparsamt. Periodvis annonserar man på spårvagnarna inom Göteborgsområdet. Resultatet av denna typ av marknadsföring är svårt att utvärdera och det är svårt att veta om den når rätt målgrupp enligt henne.

Coompanion ägnar sig i stor utsträckning åt relationsmarknadsföring enligt Informatören. De flesta nya kunder kommer i kontakt med Coompanion genom företagets befintliga kunder. Genom samarbete med Drivhuset och Venture Cup försöker de att utöka personliga kontakter med studenter som de ser som en bra målgrupp att sprida information om den kooperativa idén till. Dessutom medverkar företaget på entreprenörskapsdagar. Projekts olika aktiviteter och utbildningar som ofta sponsras av samhället, det vill säga regionen, kommunen eller staten, blir i sig ett medel för marknadsföring. Detta är enligt Informatören en bra marknadsföring då den visar på den kompetens som är en avgörande del av företagets erbjudanden.



## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån det teoretiska material som är presenterat i uppsatsen. I analysen framkommer slutsatser som kan dras om hur sociala företag kan definiera och uppnå framgång baserat på de svar som framkommit i intervju med tillfrågade på Coompanion och vald litteratur.*

---

### 5.1 Framgångsbegreppet

Resultaten från intervjuerna visar tydligt att samtliga av de tillfrågade definierar framgångsbegreppet i Coompanions fall med i vilken grad företaget uppfyller dess syfte. Denna definition stämmer väl överens med Collins resonemang angående att definiera ett icke vinstfokuserat företags framgång i förhållande till hur väl det fullföljer dess uppdrag. Intervjuobjektens definition av företagets syfte skiljer sig dock åt, vilket leder till att sättet att se på framgångsbegreppet även påverkas. Trots att alla är överens om att det grundläggande syftet är att hjälpa människor att starta verksamheter ihop och utöka företagandet i Göteborgsregionen lägger de olika vikt vid huruvida de nya verksamheterna ska betona sociala mål eller ej. De svar som framkom vid intervjutillfällena indikerar på att Koordinatören och Rådgivaren, som båda har varit med och grundat organisationen, belyser den sociala aspekten hos de verksamheter som får rådgivning i större utsträckning än exempelvis Projektledaren och Informatören. Dessa anser däremot att företaget kan riskera att bli för snävt i sitt erbjudande och begränsa sin egen omfattning om de endast vänder sig till så kallade sociala företag.

På samma sätt ser Projektledaren och Informatören inte det kooperativa företagande som det mest centrala att föra vidare till nya verksamheter även om de båda påpekar att fördelarna med denna organisationsform är många. För Koordinatören, Rådgivaren och Administratören är dock kooperativ den centrala organisationsformen som företaget eftersträvar att utöka och förbättra. Vi anser med baserat på detta att det vid definition av framgång i ett socialt företag är viktigt att ha djupgående upprepade diskussioner så att en definition tas fram som alla, oavsett bakgrund, kan ställa sig bakom. Detta kan ses som speciellt viktigt i sociala företag där framgångsbegreppet lätt blir diffust.

Vidare när det gäller resultatbegreppet menar Collins att detta kan definieras i både finansiella och andra termer. Miller påpekar att betydelsen av framgångsrika finansiella resultat ofta kan negligeras i icke vinstfokuserade företag då vinst snarare ses ner på än uppmuntras. I Coompanions fall betonar dock samtliga av intervjuobjekten betydelsen av finansiell vinst som ett medel för att kunna uppnå sina sociala mål. Koordinatören betonar att tillväxt, en trygg finansiering och ekonomi är ett måste för att företaget ska kunna bli den starka aktör som den strävar efter att bli för att kunna utöva ett inflytande och bli en motor för företag inom den sociala sektorn. Den medvetenhet som finns hos de tillfrågade angående vinstkrav tror vi kan bero på den kris företaget genomgick för ett antal år sedan då medarbetarna var tvungna att gå ner till att arbeta deltid för att undvika att någon skulle behöva avskedas. Den insikt som verkar vara ständigt närvarande i företagskulturen om behov av vinst tror vi utgör en styrka för företaget att kunna upprätthålla den varaktighet som Collins betonar som en central del av framgångsbegreppet.



Projektledaren är den enda av intervjuobjekten som nämner att framgångskonceptet i Coompanions fall måste ställas i förhållande till hur väl företaget uppfyller Nuteks uppdrag. Enligt vår åsikt skulle Coompanion kunna gynnas av att försöka definiera och reflektera över sina externa intressenter och deras konkreta behov närmare för att tydliggöra hur de ska kunna tillfredställa dessa behov. Detta skulle kunna resultera i att framgångsbegreppet och hur man uppnår framgång tydliggörs. Denna åsikt styrks av Bryson, Gibbons och Shaye samt Courtney som alla menar att icke vinstfokuserade företag verkar för främst externa intressen och måste verka för att tillfredställa externa intressenters krav för att bli framgångsrika. Dock är vi medvetna om att Coompanions intressenter så som regionen, kommunen, de som önskar rådgivning och samhället i stort har behov som är svårdefinierade och som kan skilja sig åt och i vissa fall även motsäga varandra, vilket kan göra ett sådant tillvägagångssätt svår genomförbart.

## 5.2 Fokus

Både Collins, Drucker och Porter hävdar att det är avgörande för ett företag att göra aktiva val avseende dess verksamhet för att kunna bli framgångsrikt. I samtligas resonemang ingår det att företaget måste definiera vad dess verksamhet ska respektive inte ska ägna sig åt och att företaget sedan kompromisslöst följer sina val. När det gäller Coompanions verksamhet har medarbetarna utarbetat en verksamhetsplan, vars mål, mått och definierade aktiviteter skulle kunna anses motsvara aktiva val. De tillfrågade nämner även att de försöker att utgå från denna plan och sin affärsidé vid val av projekt och aktiviteter.

I praktiken påpekar dock samtliga intervjuobjekt att de anser att det ibland finns olika åsikter angående om vad som kan inkluderas inom verksamhetsplanens och affärsidéns ramar. Flera menar även att medarbetarnas stora engagemang och vilja kan leda till att begränsningar blir svåra att göra och att verksamheten ibland har en tendens till att flyta ut utanför dess ramar. Informatören anser att ett problem är att verksamhetsplanen ständigt växer och att områdena utökas snarare än att fokuseras. Flera av de tillfrågade hänvisar till verksamhetsplanen i sina svar men nämner att de inte riktigt minns innehållet. Informatören påpekar även att medarbetarna ständigt måste reflektera över vad de ska prioritera och att de själva ibland måste gå till verksamhetsplanen för att påminna sig om vad de ska ägna sig åt. Utifrån detta anser vi att slutsatser kan dras att verksamhetsplanen idag är för bred och i viss mån spretig. Att medarbetarna ständigt måste diskutera vilka områden som ska ingå i verksamheten tyder på att företaget inte har definierat sina aktiva val tillräckligt väl eller att dessa inte har implementerats hos medarbetarna tillräckligt. Att medarbetarna har olika synsätt på vad företagets syfte är visar på att det inte råder en gemensam syn på företagets uppgift på Coompanion vilket kan bero på att gruppen inte är helt enad. Enligt Collins, Drucker och Porters resonemang kan detta leda till att det blir svårare för företaget att lyckas gå från att vara ett ordinärt till att bli ett framgångsrikt företag.

Något som dock tyder på att Coompanion går mot ett ökat fokus avseende sin verksamhet anser vi dels vara att samtliga medarbetare tycks vara medvetna om problematiken med en allt för bred definierad verksamhet, dels att under de senaste åren har medarbetare som prioriterat områden som har ansetts ligga utanför Coompanions affärsidé fått driva vidare dessa aktiviteter i egen regi. Detta visar på att företaget är medveten om sin kärna och fokuserar på det som de är bra på.

Drucker menar att ett företags erbjudande och kompetens måste stödja varandra för att ett företag ska kunna bli framgångsrikt. I Coompanions fall nämner både Rådgivaren, och Projektledaren att företagets kompetens ligger främst i en bred kunskap om affärsverksamhet





och kooperativ, en skicklighet när det gäller att skapa och underhålla nätverk samt ansöka om projektbidrag. Dessa kunskaper anser vi verkar i stor enlighet med företagets erbjudande i form av gratis rådgivning och information samt stödjande av kooperativ och drivandet av projekt, vilket enligt Drucker borde gynna Coompanions framgång.

Då både Rådgivaren och Projektledaren beskriver att Coompanion har svårigheter med att definiera konkurrenter och inte arbetar med att bemöta konkurrensen när det gäller både ansökning om bidrag till projekt och rådgivning kan företagets insikt i vad det är som de kan erbjuda bättre än andra konkurrenter ifrågasättas. Vi anser att det finns en fara med att se andra företag som erbjuder liknande rådgivning som medarbetare och på så sätt underskatta konkurrensen. Att företaget "ger bort" sina kunder till andra rådgivare i vissa fall, samtidigt som samtliga intervjuobjekten betonar vikten av finansiering och vinst för företagets överlevnad anser vi kan ses som motsägande. Även om rådgivningen är gratis kan dessa kunder i framtiden vara intäktbringande för Coompanion om de blir medlemmar eller utnyttjar Coompanions utbildningar. Därför anser vi att det är viktigt för företaget att värna om dessa kunder redan i ett tidigt skede och arbeta med att bemöta konkurrens då detta kan möjliggöra eventuell framtida försörjning. Vårt resonemang stämmer väl överens med Hannagan, som betonar att det är viktigt för icke vinstfokuserade företag att bemöta sin konkurrens för att överleva.

När det gäller Coompanions drivkrafter som för verksamheten framåt utifrån Collins uppdelning av resursmotorn i de tre områdena pengar, tid och varumärke kommer endast den ekonomiska motorn i form av pengar att behandlas under denna rubrik, liksom var fallet i teoriavsnittet. Begreppen tid och varumärke behandlas under styckena *Medarbetare* och *Varumärke*.

Då Coompanions ekonomiska motor främst drivs av offentliga medel samt från medlemmars donationer. Enligt Collins innebär detta att företaget främst behöver kompetens inom att lyckas skapa och underhålla nätverk och driva en framgångsrik insamlingsverksamhet samtidigt som man är duktig på att skapa legitimitet för verksamheten genom politisk skicklighet. Enligt intervjuobjektens svar är en av företagets styrkor dess kompetens inom att söka finansiella medel för projekt från EU eller statligt-, regionalt- och kommunalt håll. Detta stämmer väl med Collins resonemang om att låta ett företags kompetens stödja dess ekonomiska struktur och finansieringsmöjligheter, vilket torde gynna företagets möjligheter för framgång.

Projektledaren och Rådgivaren ger uttryck för olika åsikter när det gäller företagets finansiering. Coompanions låga finansieringsgrad från Nutek anser Rådgivaren borde vara högre medan Projektledaren anser att det är ett bevis på företagets förmåga att finansiera sin verksamhet på "egen hand". Detta visar på hur medarbetares olika bakgrund ger olika syn på hur organisationen bör drivas och behöver inte nödvändigtvis vara något negativt utan kan sporra till genomtänkta och nya idéer.

### 5.3 Mätmetoder

När det gäller Coompanions mätmetoder uppmärksammar både Projektledaren och Informatören att de upplever att företaget har vissa problem med att konkretisera sina resultat. Företaget har försökt att sätta upp mått för olika delmål och huvudmål i sin verksamhetsplan. Men då målens innebörder ofta inte är särskilt konkreta, i jämförelse med exempelvis kommersiella företag där mål ofta uttrycks i finansiella termer, har detta lett till att måtten har svårt för att beskriva hur väl företaget uppfyller sina mål. Detta anser vi visar på hur komplext



det är att finna relevanta och användbara mätmetoder samt att ställa upp konkreta, nåbara mål i sociala företag, något som också bland annat Flynn och Hodgkinson betonar.

Det som de flesta intervjuobjekten påpekar när det gäller exempel på företagets mätmetoder är den årliga sammanställningen över antalet träffar på hemsidan och i media samt kännedomen om företagets namn. Många av de mått som finns uppställda i verksamhetsplanen är mått som företagets medarbetare inte kan påverka i sitt dagliga arbete. Få av intervjuobjekten uttrycker dessutom att det arbetas med dessa mått. Detta gör att mätmetodernas funktion som mått på måluppfyllandet och även som stimulator går förlorad. Detta tycker vi visar på att företaget inte har lyckats att införa kontinuerliga mätmetoder och mått i den dagliga verksamheten.

Mätning som metod för att stimulera och avgöra var Coompanion befinner sig i relation till sina uppsatta mål tycks försummas i viss utsträckning i företaget. Vi tror att den stora mängd mått som företaget har satt upp i verksamhetsplanen kan vara en nackdel då de inte har implementerats grundligt i företagets verksamhet och hos dess medarbetare. Informatören påpekar att målen är så många att medarbetarna inte orkar eller har tid med att följa upp dem. Vi anser att det skulle kunna gynna organisationen att därför betona färre antal mått och att välja ut avgörande processer som är avgörande för företagets värdeskapande och följa upp dessa grundligare, vilket skulle kunna skapa ett större fokus för vad det är som företaget verkligen ska syssla med. Detta tror vi skulle kunna ge medarbetarna en tydligare vägvisning om vad det är som är viktigt för företaget för att nå framgång och skulle kunna hjälpa till att ena medarbetarnas något skilda syn på företagets syfte. Att utöka uppföljningsprocessen för centrala processer är något som företaget har kommit att prioritera och arbetar i nuläget med. Intervjuobjekten nämner att de är i ett skede då de håller på att utveckla uppföljningen av deras projekthanteringsprocess och rådgivningsprocess.

Vi tror att i organisationer som Coompanion, där målen inte är konkreta i samma bemärkelse som företag som har finansiella mål, är det av än större vikt att försöka komma fram till vilka aktiviteter som driver uppfyllandet av måtten, vilket även Collins och Courtney betonar. Utifrån dessa aktiviteter måste mått sammanställas som medarbetare kan arbeta med kontinuerligt och påverka. Detta i sin tur gör att även målen kan påverkas. Vi är dock medvetna om att det råder stora svårigheter att arbeta fram en sådan modell, vilket även tas upp i uppsatsens teoriavsnitt. Dock anser vi att balanserat styrkort, vilket är en sådan modell, skulle kunna vara ett bra verktyg för Coompanion att lyckas fastställa de aktiviteter som driver måluppfyllandet och öka företagets möjligheter att nå framgång.

## 5.4 Ledarskap

Många författare, bland annat Olsson, debatterar vad som skiljer en chef och en ledare åt och uppfattningen som medarbetarna på Coompanion har om Koordinatören, hans post och hans ansvar skiljer sig åt i ett intressant mönster. Synen på koordinatorsposten varierar med hur länge de olika personerna har jobbat på företaget. De som kom när posten redan fanns ser den som en chefspost medan de som har arbetat utan en koordinator tilldelar posten mindre makt och är noga med att markera att Koordinatören inte är en chef. Alla ser dock honom som en av dem alla och inte som något speciellt. Detta sista anser vi visar på hur starkt kulturen betonar demokrati och att alla skall vara lika. Vi tror att det är därför som alla framhåller att Koordinatören är en av dem, trots att han har vad som i andra företag skulle benämnas som en chefsposition.



Det faktum att en koordinator väljs på endast ett år skapar ägandeskap hos medarbetarna över själva posten då de känner sig delaktiga i processen, vilket är en fördel. Detta kan också antas skapa en press på Koordinatören att göra bra ifrån sig.

Alla medarbetare på Coompanion är överens om att Koordinatören har sista ordet i diskussioner. Vi anser att det är viktigt i en organisation att alla ser på en chefspost och dess makt på samma sätt och att denna bild stämmer överens med hur ledaren själv ser sitt ledarskap och sin position. I en organisation skulle det bli mycket konflikter och missförstånd om en chef tilldelar sig mer eller mindre makt än de som han ansvarar för förväntar sig. Detta bör speciellt gälla sociala företag som av Collins beskrivs som komplexa med mindre tydlig hierarki.

Det verkställande respektive politiska ledarskap som Collins nämner återfinns båda på Coompanion. Koordinatören har en viss mängd verkställande makt genom det förtroende han fick när han valdes av de andra medarbetarna, men på grund av den mycket platta maktstruktur som Coompanion är baserat på är den största delen av hans ledarskap politiskt. Detta visar sig genom att alla intervjuobjekten omnämner hans starka informella ledarskap och genom att de alla känner att han har en riktning han vill leda företaget i, men inte är helt säkra på vilken den är.

Medarbetarna på Coompanion är mycket starka individer och behöver ett starkt ledarskap där ledaren har respekt med sig. Koordinatören använder sitt politiska och situationsanpassade ledarskap för att leda dessa individer och har blivit respekterad genom detta. Medarbetarna har valt att följa honom därför att de respekterar honom. Detta anser vi är ett bra exempel på vikten av att ledaren i ett socialt företag, liksom i alla typer av företag, respekteras på sin post. Vi anser också att det bör vara Koordinatörens uppgift att se till att även om det finns många idéer hos dessa starka individer, varav de flesta troligen är bra idéer i grund och botten, så ska de alla sträva mot att uppfylla det som företaget definierar som sin framgång.

Collins och Porter beskriver båda vikten för en ledare av att följa med omvärlden och våga och kunna anpassa sig. Alla intervjuobjekten tar upp att Koordinatören är duktig på just detta och att de litar på hans kompetens. Det märks även att flera av de anställda är stolta över hans inblandning nationellt. Alla dessa saker tror vi bidrar till att skapa legitimitet för honom som ledare.

Att Koordinatören har ett förtroende från styrelsen att leda företaget i den riktning han finner passar skapar ytterligare legitimitet gentemot medarbetarna. Det visar på att han har förtroende även från andra håll och att styrelsen i förlängningen har förtroende för dem som valde honom. Att en ledare har en tydlig vision och riktning är en av grundpelarna i Collins teori om Ledarskap på nivå 5. Detta uppfyller Koordinatören väl. De övriga områdena är ödmjukhet och professionell vilja vilket vi anser att Koordinatören visar genom hur han har ett demokratiskt synsätt gentemot företaget och dess medarbetare samtidigt som han vet vart han vill leda företaget och är villig att ta tuffa beslut för att komma dit. Det demokratiska synsättet märks genom att han ser sin roll vara att stötta och uppmuntra de andra till prestation. Det som saknas är att han inte helt har lyckats kommunicera ut sin vision för Coompanion.

Rådgivaren tror att de skulle vara svårt att komma in utifrån och bli koordinator, vilket stämmer överens med Druckers åsikter. Kulturen på företaget trycker starkt på demokrati och att ledare ska legitimeras sig genom kompetens då alla medarbetare är starka individer. Det skulle troligen vara svårt för en utomstående att snabbt bygga upp den legitimitet och





förståelse för företaget som företagskulturen kräver av en ledare. Detta bekräftar vad Drucker skriver om när han diskuterar chefskap och skapandet och legitimitet baserat på kompetens. Vi tror att detta gäller i många icke vinstfokuserade företag där kulturen är något centralt som all aktivitet byggs runt och därför blir väldigt stark.

Ett problem som vi ser är, som Informatören nämner, att de är dåliga på att fira framgångar på Coompanion. Collins ser detta som mindre viktigt eftersom han anser att rätt människor ändå ska kunna hålla motivationen uppe, men vi tror att det ändå krävs ett erkännande och ett avslut för att medarbetarna ska känna att de gjort ett bra jobb och kunna gå vidare in i ett nytt projekt med samma energi och känna att de vill ha ett bra avslut även på detta jobb. Vi tror att det vanligtvis finns en risk i sociala företag att uppgiftsfokusering snarare är för liten där anställda på grund av kultur och värderingar lätt tar tag i sådant som är intressant och som kommer ha ett gott resultat i stället för det som måste åtgärdas. Att Rådgivaren är nöjd med uppgiftsfokuseringen och att Koordinatörn själv är en av de större orsakerna till uppgiftsfokuseringen visar på att arbetsstilen på ett företag till stor del beror på individerna som arbetar där. Vi anser att det är ledarens uppgift att se till att framgångar firas.

## 5.5 Medarbetare

Collins huvudtes runt medarbetare är att icke vinstfokuserade företag först ska hitta rätt personer och sedan bestämma utifrån deras kompetenser vad som är lämpligt arbete för dem. Vi anser att detta är en lyx få sociala företag kan unna sig, med undantag av kanske stora ideella organisationer. Även om detta arbetssätt kan fungera i startfasen för ett företag kan det bli svårt när nya personer ska komma in i en redan existerande organisation som har en vision och en affärsidé. Därför tycker vi att det skulle kunna vara lämpligt för ett företag att arbeta utifrån större delen Collins idéer, men ändra dem lite till sin egen verklighet. Lämpligen kan de fokusera på att hitta den typen av person som Collins beskriver, men personen måste också ha en tydlig plats i företaget när de kommer dit så som det fungerar på Coompanion. Självklart ska ett företag kunna ta in personer som de tror kan bidra med nya idéer och synvinklar och göra det utan att ha ett specifikt mål, men då ska de veta att de har råd att finansiera en person som de kanske inte hittar en konkret arbetsuppgift åt direkt när de kommer. De bör heller inte göra all rekrytering på detta sätt.

Rekryteringsarbetet på Coompanion anser vi är välplanerat och stämmer väl överens med hur Collins och Drucker beskriver att det bör göras. De har höga krav på nyanställda och ordentligt fastlagda processer vilket säkerställer en kvalitet hos de nyanställda. Att de som är ansvariga för anställningen är noga med att de nyanställda ska ha rätt bakgrund för jobbet visar på att företag ser det som viktigt att ha rätt person på rätt plats. Koordinatörns beskrivning att de söker efter engagemang och att personen tycker om att få saker gjorda är helt i enlighet med Collins idéer. Att introducera potentiella nyanställda för medarbetarna tror vi skapar en känsla av att de har varit med och valt ut personen, vilket troligen leder till mindre konflikter med den nyanställde. Vi anser att den väl fungerande rekryteringen på Coompanion visar att det även går att ha bra processer för rekrytering och att få rätt människor in i organisationen i sociala företag.

Vi anser vidare att grundarna av Coompanion genom att rekrytera framför allt starka, passionerade individer och genom att skapa en kultur som uppskattar ifrågasättande själva har satt sig i en situation där det är tufft att få igenom idéer och förändring och där alla vill jobba med det de är passionerade för. Ett tydligt exempel på detta är att verksamhetsplanen, enligt Informatören, har svällt kraftigt till att omfatta en mängd olika områden. Detta behöver dock inte vara enbart negativt då dynamiken och ifrågasättandet på företaget garanterar att idéer



som kommer igenom denna process har blivit väl granskade. För att ett företag ska klara av många väldigt starka människor i en grupp tror vi att det måste ha en väldigt stark identitet som gör att alla instinktivt känner åt vilket håll de ska arbeta och vad de ska lägga sin energi på. Coompanion är i vår uppfattning inte riktigt där än. Vikten av att kunna hantera denna typ av människor tror vi är speciellt viktigt i sociala företag dit vi tror att starka och drivna människor gärna söker sig.

En annan mycket viktig faktor i ett socialt företag, där de finansiella incitamenten oftast är mindre än i ett vinstdrivande företag, anser vi vara att skapa ägandeskap för organisationen och för arbetet som ska göras. Vi ser det till stor del vara ledarens ansvar att skapa detta ägandeskap som behövs för att höja viljan hos de anställda att jobba hårt för organisationens väl. Det starkaste ägandeskapet tror vi byggs upp när en person har varit med och byggt upp något och kämpat för det. Detta ser vi genom skillnaderna mellan det mycket starka ägandeskap som Rådgivaren har och Projektledarens syn på Coompanion som mer ett vanligt arbete. Ansvarskänsla för arbetet skapas i Coompanion genom att alla är gemensamt ansvariga för allt och ingen kan skylla på någon annan när något inte blir gjort. Vi anser att sociala företag kan genom att skapa ett ägandeskap för organisationen och en ansvarskänsla tända en vilja hos de anställda att göra ett bra jobb som är mycket högre än finansiella incitamenten hade kunnat skapa. Alla anställda måste vilja göra ett bra jobb, vilket ligger i linje med Collins tanke att ett socialt företag måste anställa människor som inte kan låta bli att göra ett bra jobb. Det stämmer också med McGregors teori Y där människan anses kunna arbeta hårt för något om hon känner ansvar gentemot målet.

En annan faktor som märks genomgående i alla intervjuer är vikten medarbetarna på Coompanion lägger vid värderingar. I enlighet med Courtneys teorier trivs de med arbetet på företaget eftersom företagets värderingar stämmer överens med deras egna. De anställda förstår hur viktigt det är att varje medarbetares mål stämmer överens med företagets. Av detta har vi slutit oss till att det är viktigt för alla typer av företag att arbeta aktivt med sina värderingar och att attrahera människor som delar dessa. Får man för stora företag som vill likrikta allt arbete blir då lätt att de tappar medarbetare som känner att de inte får rum i organisationen utan att de bara blir styrda uppifrån och inte ser kopplingen till sina egna värderingar.

Motivationen är hög på Coompanion, men det höga tempot kräver mycket av medarbetarna. Liksom gällande firandet av framgång ser medarbetarna själva lite behov av att arbeta aktivt med att hålla motivationen uppe utan anser att motivation kommer av framgång och det egna arbetet, vilket är exakt vad Collins anser. Dock tror vi själva att människor fortfarande behöver uppmuntran och erkännande, vilket Coompanion skulle må bra av att arbeta mer aktivt med. Bland annat tar både Hertzberg och Maslow upp i sina respektive teorier att bekräftelse bidrar till en anställds motivation. Koordinatören är medveten om att de inte är så duktiga på att belöna och erkänna prestationer på företaget, vilket ändå visar på en insikt i vad som skulle kunna förbättras.

De stressfaktorer vi har funnit på Coompanion kan misstänkas bidra till en minskad produktivitet och sjukskrivningar på företaget. (teori) Det faktum att de medarbetare som arbetar med projekt själva måste finna nya projekt när något tar slut skapar en osäkerhet hos medarbetarna som vi tror ökar stressen. Även de otydliga rollerna och bristen på positiv bekräftelse när någon har gjort något bra tror vi ökar stressen. Olsson skriver om vikten av att ha ett tydligt eget ansvar och även de otydliga rollerna på Coompanion och bristen på positiv



bekräftelse när någon har gjort något bra tror vi ökar stressen eftersom det är svårt för de anställda att veta vad de ska göra och om de har gjort något bra.

## 5.6 Varumärke

Informatören på Coompanion betonar att hon anser att varumärket har en betydande roll för att attrahera kunder till företaget, vilket är avgörande för företagets överlevnad och framgång. Detta är något som även betonas av både Collins och Aaker.

Collins hävdar att varumärkets betydelse kan vara än mer avgörande för ett icke vinstfokuserat företag. Vi håller med Informatören om att det är viktigt för Coompanion att vårda sitt varumärke och lyckas kommunicera ut det till allmänheten för att dels attrahera kunder men även för att säkerställa finansiella resurser från bidragsgivare. Vi menar att förtroendet för företagets verksamhet kan väga tyngre hos bidragsgivare än hos investerare i kommersiella företag. Detta då bidragsgivare önskar uppfylla sociala mål med sina donationer och att det kan vara svårt för ett socialt företag att visa på konkreta resultat till följd av givna donationer.

Vissa medarbetare inom företaget har varit motsträviga till att inse behovet av att arbeta aktivt med att belysa varumärket då vissa anser att varumärke är starkt förknippat med kapitalism i en negativ mening. Dessa interna motsättande åsikter tycker vi visar på att det finns en risk för att arbete med varumärket försummas i sociala företag eftersom de anställda förknippar behovet av att arbeta aktivt med sitt varumärke med vinstfokuserade företag. Detta kan missgynna sådana företags möjligheter att säkerställa finansiering då Collins menar att finansieringen drivs av ett välvårdat och förmedlat varumärke.

Vi anser att namnbytet kommer att gynna både kännedomen om Coompanion i Göteborg och den verksamhet som bedrivs men kommer eventuellt även att öka kännedomen om kooperativ, vilket är ett av företagets mål. Dock ser vi att det finns en risk då de olika kontoren idag är självständiga och till stor del oberoende av varandra att varumärket riskerar att förbli svagt om kontorens mål och den bild som de vill förmedla av sina verksamheter skiljer sig åt.

## 6 Slutsats

---

*I följande kapitel presenteras de slutsatser som vi har nått fram till avseende uppsatsens frågeställningar om hur framgång kan definieras och uppnås i ett socialt företag. Vidare ges förslag på vidare forskning inom ämnet.*

---

### 6.1 Frågeställningarnas slutsatser

Vi anser att framgång i ett socialt företag kan definieras som hur väl företaget har uppnått det som det definierar som sitt mål och uppdrag. I Coompanions fall kan detta till exempel vara ett väl utfört uppdrag för Nutek, men alla sociala företag svarar inte mot en extern organisation och definitionen kan då vara hur väl de uppfyller sin egen affärsidé. En svårighet för sociala företag ligger i att hitta detta uppdrag om det inte är tydligt definierat från en extern organisation. Ett lämpligt mål skulle sammanfattningsvis kunna vara att uppnå maximal positiv påverkan på samhället inom sitt valda område. Framgång, anser vi, handlar också om att välja vad som skall göras och vad som inte skall göras och sedan hålla sig till det. När det gäller formuleringen av det mål som skall uppnås bör det formuleras exakt och med tydliga mått som visar på vad som skall uppfyllas. Det blir annars svårt att veta om företaget arbetar i rätt riktning. Vinst bör vara ett medel och inte ett mål för sociala företag.

Ett av de områden som ett socialt företag bör arbeta aktivt med för att nå det som det har definierat som framgång är att hitta sitt fokus. Företaget måste bestämma vad som det ska arbeta med respektive inte arbeta med just för att kunna sätta in kraften på sin verksamhet där den bidrar till att uppnå det man definierat som framgång. Kapaciteten bör byggas utefter de val som är gjorda och allt i verksamheten måste stödja vartannat. Ett av de områden som kräver hög kompetens och bra rutiner på företag anser vi vara att anskaffa resurser i enlighet med det sätt man har valt. Två olika företag som får in finansiella medel genom bidrag respektive genom affärsverksamhet behöver olika rutiner och kompetenser, men båda måste göra ett så bra jobb som möjligt jämfört med andra företag som skaffar sina resurser på samma sätt. Att skaffa resurser i sociala företag tror vi kräver andra kompetenser än att göra det i vinstdrivande företag, eftersom framför allt finansiella medel oftast inte kan hämtas från ägare.

Sociala företag har ofta mer diffusa mål än vinstfokuserade företag och vi tror därför att de oftare har problem med att formulera användbara mått. Vi anser vidare att det är viktigt för alla typer av företag att välja mått som går att påverka och som bidrar till att det önskade målet uppnås. Finansiärer i den sociala sektorn kräver liksom i den vinstdrivande att det sociala företaget redovisar hur pengarna används vilket ställer krav på bra mått som kan följas upp regelbundet. Ett lämpligt verktyg för sociala företag att sätta konkreta mål som när de uppfylls tar företaget närmare vad de definierat som framgång, anser vi skulle kunna vara balanserat styrkort av Kaplan och Norton. Detta då modellen fokuserar på hur olika aktiviteter i företaget hänger ihop och på vilka faktorer som tillsammans leder till framgång för företaget.

Vi har funnit att ledarskapet i sociala företag är centralt för att företaget skall uppnå det som det har definierat som framgång då ledaren är den som driver på all aktivitet i företaget som skall leda till framgång. Ledaren i företaget är ofta den som måste staka ut vägen då en tydlig riktning från ägare och ledning ofta saknas i sociala företag. Det är därför viktigt att ledaren har en känsla för förändringar i omvärlden och kan styra företaget så att det anpassar sig efter



dessa förändringar. De anställda på sociala företag, tror vi måste ledas och motiveras på ett annorlunda sätt i sociala företag än i vinstdrivande i brist på finansiella incitament, vilket ställer ännu mer krav på ledarens kompetens. Starka personligheter är också troligen vanligt förekommande i sociala företag, vilket också ställer krav på ledarens förmåga att hantera dessa. Ofta är maktstrukturerna i sociala företag svagare på grund av dem demokratiska arbetsformen, vilket också ställer högre krav på ledaren och framför allt hans politiska ledarskap. Vi har vidare funnit att det är viktigt att ledaren har en riktning som han vill leda företaget i är viktigt för att skapa en trygghet hos de anställda och för att företaget ska hålla kursen i sin utveckling. Viktigt också att ledaren kan kommunicera ut denna önskade riktning till de anställda.

Bland medarbetarna är ägandeskap och ansvarskänsla för företaget mycket viktigt för att de anställda ska lägga den krävda kraften och energin på företaget, då det ofta finns färre andra incitament, till exempel finansiella och karriärrelaterade, än i vinstdrivande företag. Detta kräver också att rätt person sitter på rätt plats och att rekryteringen är väl utförd. Det bör vara hårda krav på de personer som tas in. Bra rekryteringsprocesser som har godkänts av alla på företaget skapar den krävda legitimiteten för nyanställda gentemot resten av de anställda och garanterar kvaliteten på dem. Vi anser vidare att det bör vara ledarens ansvar att motivera, erkänna och uppmuntra medarbetarna, vilket vi anser behövs för att hålla uppe viljan att arbeta hårt för företaget. Även om den grundläggande motivationen måste skapas av det egna arbetet måste positiva resultat fortfarande uppmärksammas för en anställd ska behålla motivationen att fortsätta arbeta. Många olika personligheter på ett företag tror vi är bra då det skapar dynamik, men en fara ligger i att om för många olika starka individer drar åt olika håll och har många olika idéer som de är villiga att slåss för så finns det en risk att företaget blir spretigt om alla får igenom sina idéer. Vi anser det också extra viktigt för sociala företag att arbeta aktivt med sina värderingar för att attrahera anställda som delar dessa värderingar och som är villiga att arbeta i enlighet med dem. Detta för att sociala företag till skillnad från vinstfokuserade företag ofta grundar hela sin verksamhet på sina värderingar.

Anledningen till att sociala företag kan ses som mer beroende av sitt varumärke för att få in resurser, tror vi kan vara att ett vinstfokuserat företag enkelt kan visa upp finansiell historik, medan sociala företag ofta måste ha ett väl ansett namn då det kan vara svårt att mäta konkreta historiska resultat. Det finns en stor risk i sociala företag att varumärket försummas om de anställda förknippar behovet av att arbeta aktivt med sitt varumärke med vinstfokuserade företag och därför inte ser det som förenligt med sina egna och företagets värderingar. Dock anser vi att det är mycket viktigt att alla typer av företag arbetar aktivt med sitt varumärke för att attrahera uppdrag och resurser.

## 6.2 Förslag på fortsatt forskning

Då det finns mycket lite teori inom ämnet socialt företagande finns det stora utrymmen för att vidareutforska detta ämne. Något som vi anser skulle kunna vara föremål för ett fortsatt forskningsprojekt är att närmare utforska en eller flera av de fem områden, fokus, mätmetoder, ledarskap, medarbetare eller varumärke, som tas upp i denna studie. Vi anser även att det skulle vara intressant att göra en jämförande studie mellan olika sociala företag avseende skillnader och likheter i arbetssätt inom dessa områden.

## 7 Referenslista

### 7.1 Tryckt material

#### Litteratur

Aaker, David A.. *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*. Macmillan Inc. Toronto, 1991.

Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund, 1988.

Bartilsson, Sven, Bland Jonathan & Kennedy Rosarie. *Socialt företagande och integration- 22 europeiska exempel*. Temanämnden och Göteborgs Universitet. Göteborg, 1997.

Bartilsson, Sven, Gillberg Gunnar, Hermansson Hans-Erik & Olofsson Pär. *Arbete i egen regi- från arbetsmarknadsprojekt till social ekonomi*. Bokförlaget Daidalos. Uddevalla, 2000.

Bell, Judith. *Introduktion till forskningsmetodik, 3:e uppl.* Studentlitteratur, Lund. 2002.

Collins, Jim. *Good to great- när vinst inte är målet*. Bookhouse Publishing. Stockholm, 2005.

Courtney, Roger. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge. London, 2002.

Drucker, Peter F.. *Drucker om management*. Svenska dagbladet. Stockholm, 1988.

Drucker, Peter F.. *Managing the non-profit organization – practices and principles*. Butler & Tanner Ltd. London, 1990.

Ejvegård, Rolf. *Vetenskaplig metodik 2:a uppl.* Studentlitteratur, Lund. 1996.

Flynn, Patrice & Hodgkinson, Virginia A.. *Measuring the impact of the nonprofit sector*. Kluwer Academic/ Plenum Publishers. New York, 2001.

Hannagan, T. J.. *Marketing for the non-profit sector*. Macmillan Professionals Masters. London, 1992.

Johanson, Kjell E.. *Att vägleda eller vilseleda*. Sober, Stockholm. 1999.

McGregor Douglas, *Theory X and Theory Y*, Workforce ,Vol. 81, Issue 1, 2002.

Lekvall Per & Wahlin Clas. *Information för marknadsföringsbeslut*. IMH Publishing, Göteborg. 2001.

Merriam, Sharan. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund, 1994.

Nyberg, Rainer. *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med hjälp av IT och Internet*. Studentlitteratur. Lund, 2000.



Palmås, Karl. *Den barmhärtiga entreprenören – från privatisering till socialt företagande*. Agora. Uddevalla, 2003.

Olsson, Jan. *Den sociala ekonomin*. Carlssons Bokförlag. Stockholm, 1994

Olsson, Jeanette. *Dialog om ledarskap för idéburna organisationer*. Kommentus. Stockholm, 2001.

Patel, Runa, & Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund, 1994.

### **Vetenskapliga artiklar**

Bryson, John M, Gibbons, Michael J. & Shaye, Gary. *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth and Effectiveness*. Nonprofit Management & Leadership; Vol. 11 Issue 3. 2001.

Low, Chris. *A framework for the governance of social enterprises*. International Journal of Social Economics; Vol. 33, No 5/6, 2006.

Miller, Clara. *Hidden in plain sight*. The Nonprofit Quarterly; Vol 10, Issue 1, 2003.

Porter, Michael E. *What is strategy*. Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

### **Material från Coompanion**

Verksamhetsberättelse Coompanion 2005.

*Socialt företagande*, 2006.

Coompanions interna projektmall 2006

Coompanions verksamhetsplan för 2007.

## **7.2 Otryckt material**

### **Elektroniska dokument**

[www.kooperativkonsult.coop](http://www.kooperativkonsult.coop) [2006-11-25]

[www.nutek.se](http://www.nutek.se) / entreprenörskap och företagsutveckling/ kooperativ utveckling/ [2006-11-29]

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org) /focus areas/ business role/ corporate responsibility/ [2006-12-03]

[www.lub.lu.se/ub/distans/infokompetens/vetkomm/vetkomm.html](http://www.lub.lu.se/ub/distans/infokompetens/vetkomm/vetkomm.html) [2006-12-10]

Nationalencyklopedin,

[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=234209](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=234209) [2006-12-13]



### **Personliga kontakter**

Samtal per telefon med Karl Palmås, doktor inom socialt företagande vid Göteborgs Universitet. [2006-12-06]

Mailkontakt med Filip Wijkström, , forskare och docent vid Handelshögskolan i Stockholm [2006-12-05]

## 8 Bilaga I- Frågemall

### Intervjupersonen

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?  
Vad har du för arbetsuppgifter på Coompanion?  
Vilken utbildning har du?  
Varför arbetar du på Coompanion?

### Socialt företagande

Hur definierar ni framgång i Coompanions fall?  
Vilka tror du är de främsta skillnaderna mot att jobba på ett vinstfokuserat företag?  
Märker ni av skillnaden att ni är ett kooperativ och inte en klassisk pyramidorganisation?  
Hur finansierar ni er verksamhet?  
Hur balanserar ni behovet att få in medel för att driva verksamheten med det sociala företagandet?

### Mätmetoder

Hur vet ni vad ni uppnår? Använder ni er av speciella mått? Någon annan typ av uppföljning?  
Hur valdes måtten/uppföljningsmetoderna?  
Vem följer upp måtten? Hur ofta ändras de?

### Ledarskap

Hur ser organisationsstrukturen och hierarkin ut? Har ni en chefsstruktur?  
Vad karakteriserar Coompanions ledarskap? Hur arbetar cheferna?  
Är det tydligt att ledaren vet vart han vill leda företaget?  
Tillåts ledaren av föreningens medlemmar att leda föreningen i en viss riktning? (Ställer det faktum att Coompanion är ett kooperativ till det?)

### Människor

Vad får ni ut av att jobba på Coompanion?  
Hur rekryteras anställda till företaget? Vilka krav ställs på dem som ska ha ansvar för ett visst område/ha vissa arbetsuppgifter?  
Hur hålls motivationen uppe bland de anställda?

### Igelkott

Vad är syftet med Coompanion? Vad vill ni uppnå?  
Hur väljer ni vad ni ska göra och inte? Vad är det ni gör respektive inte gör?

Har Coompanion några konkurrenter? Vilka i så fall? Hur möter ni den konkurrensen?  
Vad är Coompanions främsta styrkor/svagheter?  
Vilket inflytande på riktning och arbete har medlemmarna i kooperativet?

### Varumärke

Hur marknadsför ni er och mot vem?  
Vilka är era kunder?  
Hur betydelsefullt tror du det är att ha ett starkt varumärke? Hur stärker ni Coompanions varumärke?